



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

إدارة المخاطر ودورها في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرة التوزيع -ميلة-

المشرف	إعداد الطلبة	
د. بوبكرياسين	بن عبيد نور الهدى	1
	العايب نور الهدى	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	هبول محمد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. بوبكرياسين
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	حريز هشام

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال رسول الله _ صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نشكر الله تعالى أولا وأخيرا الذي مكننا من إنجاز هذا العمل ونسأله سبحانه وتعالى أن يجعله خالصا لوجهه الكريم.

ونخص بالشكر و الامتتان والتقدير للأستاذ الفاضل "بوبكر ياسين" جزاه الله خيرا المشرف على مذكرتنا و ذلك على صبره معنا في تقديم النصح و الإرشاد و الآراء و على كل ما بدله من جهد.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل "أعضاء لجنة المناقشة" الذين شرفونا بحضورهم لمناقشة هذه المذكرة.

و لا يفوتنا أن نشكر كافة "العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز مديرية التوزيع_ميلة_" إلى كل "أساتذة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة ميلة" عبر مختلف مراحل الدراسة.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه الذي أنار لي درب العلم و المعرفة ووفقني على إنجاز هذا العمل.

والصلاة و السلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد _ صلى الله عليه و سلم - و آله و صحبه أجمعين

أهدي ثمرة هذا النجاح إلى من قال الله في حقهما

"وبالوالدين إحسانا"

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار، الذي لم يبخل علي بشي من أجل دفعي إلى طريق النجاح إلى أعظم رجل بين رجال الكون:

"أبي العزيز بن عبيد يوسف" حفظك الله

إلى رمز العطاء، التي رافقتني دعواتها و منحتني الثقة لأواصل مشواري إلى أعظم امرأة بين نساء الكون:

"أمي الغالية بن عبيد زكية" حفظك الله

إلى الشموع التي أنارت دربي و سندي في الحياة

إخواني "عبد الرحيم، عبد الرؤوف، ياسر"

وأخواتي "صبرينة، آسيا، آية"

إلى القلوب الطاهرة الأنفس البريئة روعي وملاكي

"رؤى، عبد القيوم"

إلى كل أصدقائي وإلى كل من تسعه ذاكرتي و لم تسعه مذكرتي.

"بن عبيد نور الهدى"

إهداء

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في
عبادك الصالحين " (النمل_الآية:19)

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على ما أكرمني ووفقني وأعانني ويسر لي إتمام هذا العمل
بفضله و توفيقه و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
أهدي تخرجي إلى الذي رحل قبل أن يراني في المكان الذي يتمناه، من اشتعل رأسه شيبا في سبيل رعايتنا
إلى من أحمل اسمه بكل فخر "أبي الغالي رحمه الله"

إلى التي وهبتني حبها و حنانها إلى التي سهرت معي وساندتني في كل خطوة من حياتي و كانت لي الأم
والأب "أمي الحبيبة"

إلى جسري المتين و ريحانة قلبي الذي حمل همي على أكتافه وعلى حساب راحتي أخي الغالي "محمد"

إلى أحب الناس إلى قلبي إلى أقربهم إلى روحي إلى رياحين حياتي أخواتي "سمية، عليمة"

إلى شخصي الأهم إلى أمان قلبي و شريك حياتي "خطيبي"

إلى الذين تمنيت لو كانوا بيننا وافتخروا بما أن عليه اليوم، لكن رحمة الله عليهم "جدي وأخي"

إلى رفيقات الدرب و حبيبات القلب التي جمعتني معهم أحلى الذكريات أميمة وسلاف

إلى الكتاكت الصغار "رحمة وسرين"

إلى جميع الأقارب والأحباب بصفة عامة

"العايب نور الهدى"

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، حيث تم دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية الخاصة والعامة لنظام المؤسسة وأثرها في تفعيل أبعاد نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، حيث قمنا بدراسة نظرية تناولنا فيها كل من إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية وبشكل مفصل من أجل إعطاء نظرة عامة حول هذين المفهومين، أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بدراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة حيث تطرقنا إلى معرفة أثر إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع _ميلة_.

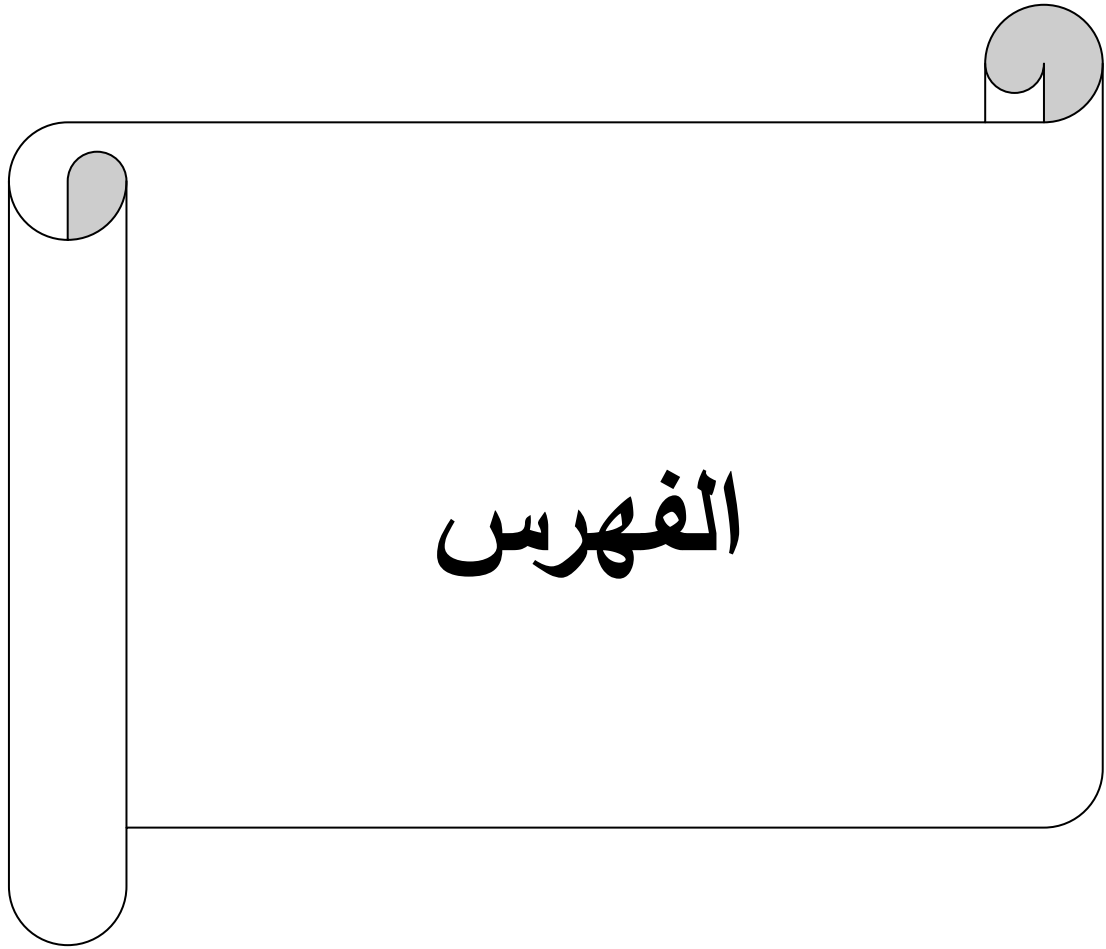
ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة خاصة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة من الموظفين للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز _ميلة_ والتي تقدر بـ 40 عامل، وقد تم استرجاع 40 صالحة للتحليل، ليتم إفراغها في برنامج (SPSS) ثم تحليلها ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي التعرض لمخاطر البيئة الداخلية والخارجية العامة على نظام الرقابة الداخلية وبالمقابل خلصت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي التعرض لمخاطر البيئة الخارجية الخاصة على نظام الرقابة الداخلية، وفي الأخير وكنتيجة تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى فاعلية إدارة المخاطر على الرقابة الداخلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، المخاطر، الرقابة الداخلية.

Summary :

This study aims to know the effect of risk management in activating the internal control system, Where both the internal and external environment, private and public, were studied for the organization's system And its impact on activating the dimensions of the internal control system of the economic institution, Where we studied a theory in which we dealt with both risk management and the internal control system in detail in order to give an overview of these two concepts, As for the practical part, we have conducted a field study for the Algerian Company for Electricity and Gas Distribution in Mila, where we have went on to knowing the impact of risk management in activating control within the Algerian Company for Electricity and Gas Distribution, Distribution Directorate _Mila_. To achieve the objectives of the study, a special questionnaire was designed to collect data, It was distributed to a sample of employees of the Algerian Electricity and Gas Distribution Company - Mila - which is estimated at 40 workers, 40 valid for analysis has been retrieved, To be entered in the program (SPSS) and then analyzed them, One of the most important results of this study is that there is a statistical significant impact on the exposure of internal and external environmental risk in the internal control system, on the other side, The study concluded that There is no statistical significant effect for exposure to the external environmental risk of the internal control system, And in the latter and a result was reached that There is a statistical significant of the effectiveness of risk management on the internal control

Keywords: risk management, risk, internal control.



الفهرس

الصفحة	الفهرس
-	الشكر
-	الإهداء
-	الملخص
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
ب-ز	مقدمة
21-2	الفصل الأول: أساسيات حول إدارة المخاطر
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر
3	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر
5	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المخاطر
6	المطلب الثالث: وسائل وسياسات إدارة المخاطر
9	المطلب الرابع: علاقة إدارة المخاطر بالإدارات الأخرى داخل المؤسسة
12	المبحث الثاني: منهج وتطبيقات إدارة المخاطر
12	المطلب الأول: منهج إدارة المخاطر
15	المطلب الثاني: مهام إدارة المخاطر
16	المطلب الثالث: قواعد إدارة المخاطر
18	المطلب الرابع: خطوات إدارة المخاطر
21	خلاصة الفصل
35-23	الفصل الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية وعلاقته بإدارة المخاطر
24	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأنظمة الرقابة الداخلية
24	المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية
25	المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية
26	المطلب الثالث: أنواع الرقابة الداخلية وأساليب تقويمها
28	المطلب الرابع: فاعلية نظام الرقابة الداخلية
28	المبحث الثاني: إدارة المخاطر كأداة لتقييم فعالية الرقابة الداخلية

29	المطلب الأول: مقومات نظام الرقابة الداخلية
30	المطلب الثاني: محددات نظام الرقابة الداخلية
31	المطلب الثالث: مخاطر نظام الرقابة الداخلية وانتقاداتها
42	المطلب الرابع: مساهمة إدارة المخاطر في فعالية نظام الرقابة الداخلية
35	خلاصة الفصل
63-37	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز "ميلة"
38	المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
38	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز
39	المطلب الثاني: أهداف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
40	المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز-ميلة- وهيكلها التنظيمي
42	المطلب الرابع: مصالح المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز-ميلة-
44	المبحث الثاني: مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: منهج الدراسة
46	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
49	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
59	المطلب الرابع: تحليل واختبار الفرضيات
63	خلاصة الفصل
45	الخاتمة
69	المراجع
72	الملاحق



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
45	الاستثمارات الموزعة والمستردة	(01_03)
47	مقياس ليكارت الخماسي المستخدم	(02_03)
49	نتائج اختبار ثبات أداة دراسة معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق	(03_03)
50	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس	(04_03)
51	توزيع متغير الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(05_03)
52	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الأكاديمي	(06_03)
53	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	(07_03)
54	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات التعامل	(08_03)
55	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول	(09_03)
55	التعرض لمخاطر البيئة الداخلية	(10_03)
56	التعرض لمخاطر البيئة الخارجية الخاصة	(11_03)
57	التعرض لمخاطر البيئة الخارجية العامة	(12_03)
58	الرقابة الداخلية	(13_03)
59	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	(14_03)
60	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(15_03)
61	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(16_03)
62	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(17_03)



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

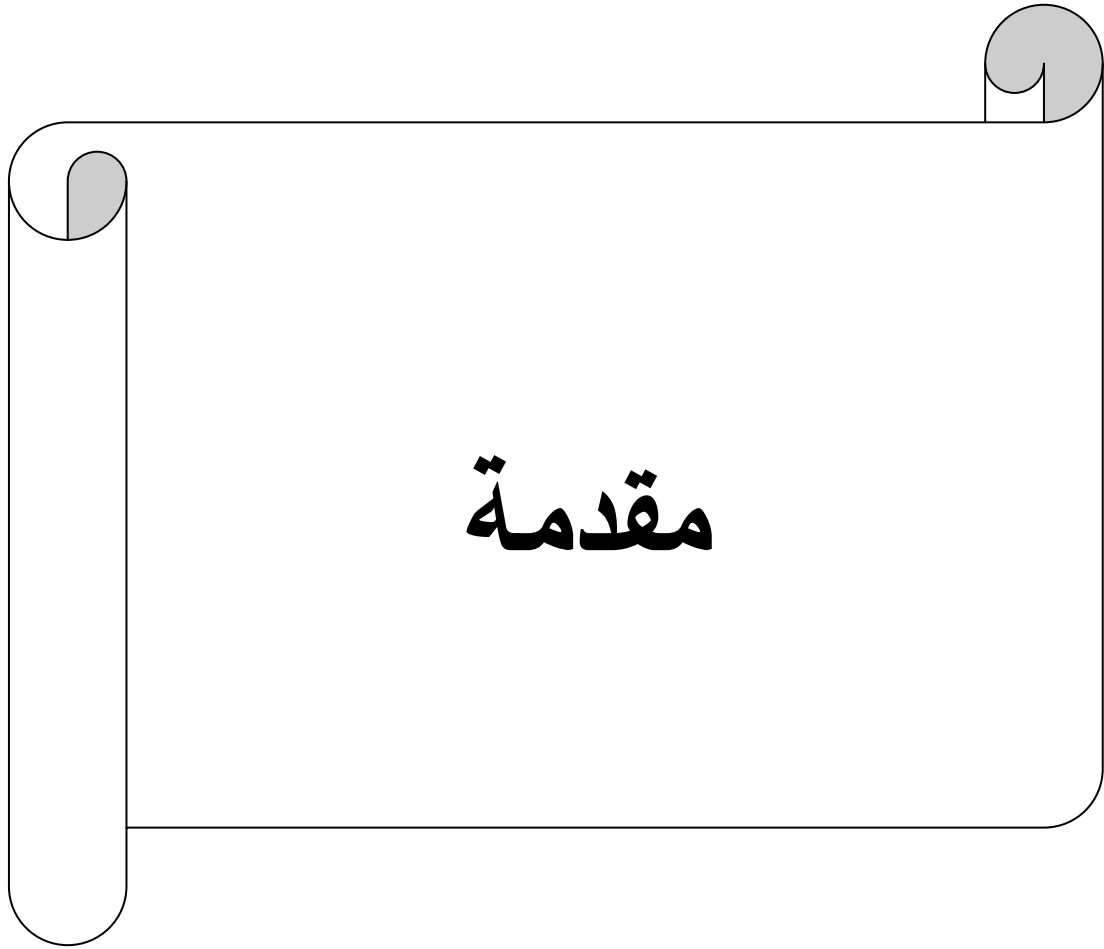
الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
13	منهج عمل إدارة المخاطر	(01_01)
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز _ميلة_	(01_03)
50	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(02_03)
51	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	(03_03)
52	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الأكاديمي	(04_03)
53	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	(05_03)
54	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات التعامل	(06_03)



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
72	الإستبيان	01
78	قائمة المحكمون	02



مقدمة

لقد شهدت المؤسسات الاقتصادية عدة تطورات تكنولوجية وتقدم علمي، وكذا ظهور العولمة التي أدت إلى كبر حجم المؤسسات المالية مما زاد من صعوبة إدارتها فباتت تهدد استقرار المؤسسة وتجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي يمكن أن تنعكس سلباً على إستمراريتها واستقرارها المالي ومن هنا برزت الحاجة إلى إدارة المخاطر، ولقد عرفت إدارة المخاطر مكاناً مهماً في المؤسسة الاقتصادية الحديثة التي تعد جزءاً أساسياً من الإدارة الإستراتيجية، لقياس مقدار عدم التأكد وتحديد الفرص التي تواجهها المؤسسة حيث تساهم في تمكين الإدارة في التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن أن تعرقل مسارها الإستراتيجي، كما أنها تساهم في تحقيق الموازنة المثلى بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها ومن ثم الاستخدام الفعال والكفء للموارد التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فإن الهدف من إدارة المخاطر هو مجابهة الخطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف من خلال وضع سياسة ذات معالم محددة لمواجهة الخسائر المتوقعة أو الحد من وقوعها، ومن هنا يبرز الدور المهم لوظيفة الرقابة الداخلية باعتبارها وسيلة من وسائل إدارة المخاطر وعلاقتها بالمستويات الثلاثة لإدارة المخاطر المتمثلة في البيئة الداخلية والخارجية بنوعيتها، من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق ذكره تتضح لنا معالم إشكالية هذا الموضوع والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية، وما هو إسقاط ذلك على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع_ميلة_؟

و للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- 1_هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية "لبعد التعرض لمخاطر البيئة الداخلية على الرقابة الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 5\%$ ".
- 2_هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية "لبعد التعرض لمخاطر البيئة الخارجية الخاصة على الرقابة الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 5\%$ ".
- 3_هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية "لبعد التعرض لمخاطر البيئة الخارجية العامة على الرقابة الداخلية عند مستوى $\alpha \geq 5\%$ ".

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات لاختبار مدى صحتها، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية "لإدارة المخاطر في تفعيل الرقابة الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 5\%$ ".

الفرضية الفرعية الأولى:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية "بعد التعرض لمخاطر البيئة الداخلية على الرقابة الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 5\%$ ".

الفرضية الفرعية الثانية:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية "بعد التعرض لمخاطر البيئة الخارجية الخاصة على الرقابة الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 5\%$ ".

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية "بعد التعرض لمخاطر البيئة الخارجية العامة على الرقابة الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 5\%$ ".

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

1. أهمية إدارة المخاطر باعتبارها أداة من الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية لتتنبأ بالمخاطر و اكتشافها ومعالجتها والتقليل من إمكانية حدوث الخسارة؛
2. أهمية نظام الرقابة الداخلية على مستوى المؤسسات الاقتصادية والدور الذي يلعبه هذا النظام الفعال المحكم في خدمة إدارة المخاطر، من خلال مساهمته في اكتشاف الأخطاء والانحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية من خلال التأكد من الالتزام بالقوانين والتعليمات الإدارية؛
3. مساهمة إدارة المخاطر في بناء نظام رقابة داخلية سليم وفعال وذلك من خلال الإجراءات المعتمدة للتنبؤ بالمخاطر ومعالجتها.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا الموضوع في مجمله إلى تسليط الضوء على دور إدارة المخاطر في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. إبراز أهمية ودور إدارة المخاطر في التقليل من المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية؛
2. إثراء البحوث الجامعية بدراسات تتعلق بإدارة المخاطر وتبيان دورها وفعاليتها على الرقابة الداخلية؛
3. التأكد على ضرورة وجود إدارة متخصصة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر في هيكل المؤسسة؛
4. معرفة دور إدارة المخاطر في تفعيل نظام الرقابة الداخلية؛
5. معرفة الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية لتحقيق أهداف الشركة؛
6. معرفة مدى تطبيق الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع_ميلة_ لإدارة المخاطر؛
7. الكشف عن أساليب الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع_ميلة_ لرقابتها الداخلية؛
8. معرفة كيف ساهمت إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة الداخلية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز_ميلة_.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع راجع إلى الأسباب التالية :

أولاً: الأسباب الموضوعية

1. لكون هناك العديد من المؤسسات الجزائرية تفتقر إلى إدارة خاصة بالمخاطر؛
2. حاجة المؤسسات الجزائرية لنظام رقابة داخلي فعال؛
3. التحسس لأهمية الموضوع فهو من جهة يتطرق لنظام رقابة داخلية ومن جهة أخرى إلى كيفية التقليل من حدة المخاطر؛
4. تزايد تعرض المؤسسات الجزائرية لمخاطر متنوعة فرضت إيجاد طريقة مناسبة وذات تأثير فعال تمكنها من تخطي مختلف العقبات التي فرضتها هذه المخاطر.

ثانياً: الأسباب الذاتية

1. رغبتنا في الاطلاع على هذا الموضوع؛
2. إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي والمكتبة؛
3. التعريف والإعلام بمثل هذه المواضيع؛

4. محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية ومنهجية في التعامل مع المخاطر التي تفرضها تغيرات البيئة المختلفة.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع "إدارة المخاطر ودورها في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية " على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري من الدراسة، ومنهج دراسة حالة فقد تم اعتماده في الجانب التطبيقي باختيار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع_ميلة_ كمؤسسة محل الدراسة، واستخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة بالإضافة إلى استخدام برنامج (spss) وأساليب إحصائية مختلفة لتحليل البيانات التي تم جمعها من المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

يعد الاهتمام بموضوع إدارة المخاطر موضوع حديث نوعا ما خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية لكن رغم ذلك توجد بعض المساهمات التي عالجت بعض جوانبه، ونذكر منها:

أولا _ رسالة ماجستير: تحت عنوان "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته " "SCIS" من إعداد الطالبة عبدلي لطيفة، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2011/ 2012 تناولت إشكالية أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عالم اليوم والتي توصلت إلى جملة من النتائج أهمها أن التسلح باليقظة الإستراتيجية حتمية أملها عالم الأعمال الراهن، حيث أنها تبقي المؤسسة على إطلاع دائم بكل ما يطرأ في المحيط من مستجدات، وبالتالي رصد أي مخاطر أو تهديدات قد تنتج من البيئة الداخلية أو الخارجية، وعليه فإن دراستنا تتميز عن دراستها من خلال تناولنا لموضوع إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية، بينما اقتصرت دراستها على موضوع إدارة المخاطر فقط.

ثانيا _رسالة دكتوراه:

تحت عنوان "القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية " من إعداد الطالب طارق مفلح جمعة أبو حجر، جامعة قناة السويس، 2014، تناولت دراسته إشكالية دور وتأثير للممارسات القائد الإستراتيجي في إدارة المخاطر، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، وقد توصل إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات وهو ما يعزز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات. واتضح كذلك من خلال النتائج قبول

العينة للبيئة التنظيمية التي تعمل بها المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وعليه فإن دراستنا تتميز عن دراسته من خلال تناولنا لموضوع إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية بينما تناولت دراسته على موضوع القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات.

ثالثا -رسالة ماجيستر :

تحت عنوان "أثر التحول الإلكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية " من إعداد الطالب كمال أحمد الشريف، جامعة الأقصى بغزة، 2017، تناولت إشكالية أثر التحول الإلكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الإلكتروني في وزارة الصحة الفلسطينية في تعزيز الرقابة الداخلية، وقد توصل إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود مستوى كبير من الإدارة بلا تنظيمات جامدة في وزارة الصحة الفلسطينية وكذلك وجود مستوى متوسط من الإدارة عن بعد في وزارة الصحة الفلسطينية، وعليه فإن دراستنا تتميز من خلال تناولنا لموضوع إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية، بينما اشتملت دراسته عن التحول الإلكتروني والرقابة الداخلية.

رابعا -مذكرة ماستر:

تحت عنوان "دور إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية _جيجل _ "من إعداد الطالبتين أكساس رميسة، بوعريوة وداد، جامعة محمد الصديق بن يحي"جيجل"، 2021/2020، تناولت إشكالية مدى مساهمة إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل شركة الخزف الصحي، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الموجودة بين كل من نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، والتي توصلت إلى جملة من النتائج أهمها أنه هناك ضعف في إجراءات تسيير إدارة المخاطر على فعالية نظام الرقابة الداخلية داخل شركة الخزف الصحي، وضرورة وجود قسم خاص بإدارة هذه المخاطر والتقليل منها، وعليه فإن دراستنا تتميز عن دراستها بأن دراستها الميدانية اعتمدت على أسلوب دراسة حالة بينما دراستنا الميدانية اعتمدت على برنامج تحليل البيانات spss.

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود الزمانية والمكانية للدراسة في:

أولا_ الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمنية في الفترة الممتدة من 01أفريل إلى 01ماي.

ثانيا_ الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع _ميلة_.

صعوبات البحث:

واجهتنا عدة صعوبات أثناء البحث نذكر منها:

1. صعوبة منح الوثائق الضرورية من طرف الشركة؛
2. صعوبة استعارة المراجع من المكتبة وعدم استعارة أكثر من ثلاث كتب، مما أدى إلى صعوبة عملية التنسيق في المعلومات؛
3. صعوبة المقابلة والحصول على المعلومات من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز_ميلة_؛
4. عدم التمكن الجيد من اللغة الإنجليزية مما صعب علينا ترجمة المراجع الأجنبية؛
5. قلة الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة مع بعض؛
6. عدم إلمام المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة بموضوعنا مما صعب علينا إجراء مقابلة.

تقسيمات البحث:

من أجل فهم الموضوع والإلمام بجوانبه المختلفة قسمنا البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تناول الفصل الأول "أساسيات حول إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية" والذي ينقسم بدوره إلى مبحثين المبحث الأول "ماهية إدارة المخاطر" والثاني "منهج وتطبيقات إدارة المخاطر"، والفصل الثاني "تقييم نظام الرقابة الداخلية وعلاقته بإدارة المخاطر" حيث يعالج هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول "الإطار المفاهيمي لأنظمة الرقابة الداخلية" والمبحث الثاني "إدارة المخاطر كأداة لتقييم فعالية الرقابة الداخلية". الفصل التطبيقي يتضمن الدراسة الميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع_ميلة_ لإسقاط كافة المعلومات السابقة بالاعتماد على الاستبيان.

الفصل الأول: أساسيات حول
إدارة المخاطر في المؤسسة
الاقتصادية

تمهيد:

تنشأ المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة الأمر الذي يجعلها عرضة لمختلف المخاطر، التي تعقبها على تحقيق أهدافها وكذا تكون سببا في فشلها ومع مرور الوقت زادت التقلبات الأمر الذي أدى إلى تعاظم المخاطر وتعددتها مما استوجب ضرورة إدارة هذه المخاطر بطريقة ملائمة تسمح لها بالتقليل من آثارها وتجنبها، من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

ماهية إدارة المخاطر مع التطرق أيضا إلى المنهج، وتطبيقات إدارة المخاطر.

وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر.

المبحث الثاني: منهج وتطبيقات إدارة المخاطر.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

أدى لانتشار الخطر في كافة أوجه حياتنا ونشاطنا اليومي وكذا الخسائر التي تترتب عليه إلى ضرورة معرفة مسبباته لذلك وجب ظهور إدارة المخاطر لما لها من أهمية وأهداف تسعى إليها لمواجهة مشكلة التعامل مع المخاطر باستخدام كافة الوسائل والسياسات المتاحة والفعالة لما لها من علاقات بالإدارات الأخرى لتحقيق السلامة وأعلى مستويات الأمن.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر

لقد اختلفت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر نظرا لتباين وجهات النظر المختلفة لها، بالإضافة إلى ما مرت به من مراحل تاريخية ساهمت في بلورته.

أولا _ نشأة إدارة المخاطر:

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكرة إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيبسنز ريفو عام 1956 حيث طرح المؤلف أنداك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة، ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تقاؤها وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية كشرركات التأمين وصناديق الاستثمار، ورغم أن إدارة المخاطر تستهدف جذورها من شراء التأمين إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي يجافي الحقيقة، في الواقع إن ظهور إدارة المخاطر كان إيذانا بحدوث تحول درامي وثورتي في الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغيير في الاتجاهات نحو التأمين. بالنسبة لمدير التأمين كان التأمين هو دائما المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر ورغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين¹ إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين وكان مدير التأمين ينظر للتأمين على أنه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر أما الاحتفاظ فقد كان ينظر له على أنه الاستثناء لهذه القاعدة.

¹لطيفة عبدلي، دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان _ الجزائر، 2011/ 2012، ص ص 25_ 26 .

وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تراكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمنهج كليات الأعمال في أنحاء الو.م.أ. لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشطري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975 كان التغيير إشارة إلى أن تحولا ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر" كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير و الدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر" لأنه في الواقع كثيرا من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال وتطبيقه فيه.

ثانيا: مفهوم إدارة المخاطر

تتداخل عدة تعاريف للخطر أهمها:

1-تعريف الخطر:

يمكن تعريفه بأنه: "ظاهرة ذات طابع معنوي يبدو أثرها عند اتخاذ الفرد قراراته"¹.

ويعرف أيضا بأنه: "عدم التأكد من إمكانية تحاشي وقوع خسارة"².

وعموما من التعاريف السابقة للخطر يمكن تعريفه بأنه:

"حالة عدم التأكد من حدوث ظاهرة معينة وما يترتب عليها من انحرافات".

2_تعريف إدارة المخاطر:

تتداخل عدة مفاهيم لإدارة المخاطر أهمها:

عرفت إدارة المخاطر بأنها: "كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتحد من الآثار السلبية الناجمة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا"³.

¹محمد رفيق المصري، التأمين وإدارة المخاطر، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان _الأردن، 2009، ص11.

²عبد الرؤوف أحمد على محمد، إدارة المخاطر و الأزمات، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة -مصر، 2009، ص7.

³رانية زيدان شحادة العلونة، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الوراق للنشر و التوزيع، عمان _الأردن، 2016، ص 42.

وتعرف أيضا على أنها: "ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرائق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة"¹.

وينظر إليها "هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة"².

مما سبق يمكن إجمال التعاريف السابقة لإدارة المخاطر في تعريف واحد كما يلي:

"هي عبارة عن منهج علمي وتنظيم متكامل للتنبؤ بالأخطار وتوقع حدوثها مقابل مواجهتها بشتى الطرق و الأساليب وكذا أفضلها والتي من شأنها تقليلها، وتجنبها بالإضافة إلى التقليل من حدة آثارها".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المخاطر

من خلال هذا المطلب سنعرض أهمية إدارة المخاطر وأهم أهدافها:

أولا_ أهمية إدارة المخاطر

تتمثل أهمية إدارة المخاطر في ما يلي:³

_ جعل المخاطر التي تواجه المنشأة قابلة للمقارنة عبر جميع أنواع المخاطر وجميع وحدات الأعمال؛

_ إمكانية تحقيق الأرباح دون تجاوز ميل المنشأة للمخاطر المقبولة؛

_ تكون خرائط الفرص والمخاطر المتصلة بالقرارات والمشروعات والإستراتيجية أكثر شفافية؛

_ تساعد بفعالية في عملية التقادي لوقوع الأزمات الرئيسية وذلك عن طريق الاستجابة لإشارات الإنذار المبكر واتخاذ تدابير مضادة وفعالة في الوقت المناسب؛

_ تطبيق عمليات التحليل والقياس تساعد في اتخاذ القرارات السليمة مما يؤدي إلى تخفيض المخاطر بشكل شامل.

¹ عبد الرؤوف أحمد على محمد، مرجع سبق ذكره، ص 201.

² شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان_الأردن، 2012، ص 26.

³ مصطفى أحمد السيد محمد، دور تطبيق منهج إدارة المخاطر في تحقيق معايير التميز في منشآت الأعمال في السودان، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2015، ص ص 39_40.

ثانياً: أهداف إدارة المخاطر

لإدارة المخاطر العديد من الأهداف أهمها:¹

تساعد إدارة المخاطر في تحسين مواقف الحد الأدنى عن طريق تقليل التكلفة لمنع الخسارة، وتقليل تكاليف التأمين، وتحسين ترجيح النجاح الشامل للأعمال؛

إلغاء المخاطر النقية وتقليلها، ومراقبتها؛

كسب منفعة، أو فائدة معززة من المخاطر التأميلية؛

التوصل إلى أنسب وسيلة للسيطرة على الخطر، أو تقليل تكلفة التعامل معه بناء على أسس علمية وعملية منهجية؛

المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين، والدائنين والمستثمرين؛²

تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها وتقوم إدارة المنشآت والعمليات التي تقوم بها يوماً بيوم؛

العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المنشأة، ومدير إدارة المخاطر.

المطلب الثالث: وسائل وسياسات إدارة المخاطر

إن تواجد المؤسسة في المحيط و احتكاكها بعناصره يستوجب عليها أن تؤمن نفسها من كل أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها سواء كانت داخلية أو خارجية من خلال الاعتماد على مبدأ الحد من الخطر، وبحثها الدائم عن المرونة الإستراتيجية، و هذا ما فرض عليها ضرورة إيجاد وسائل و سياسات من أجل أن يكون التعامل مع المخاطر فعالاً وذو كفاءة عالية. بهدف حصر الخطر والحد من تأثيره، ويمكن تقسيم هذه الوسائل تبعاً لمدى تأثير كل وسيلة على الخطر وعناصر المختلفة إلى مجموعتين هما:³

المجموعة الأولى: وتتمثل في مجموعة وسائل إدارة الخطر التي تؤثر في الخطر وعناصره وتشمل السياسات التالية:

-السياسة الأولى: سياسة تحمل الخطر.

-السياسة الثانية: سياسة تحويل الخطر.

¹ألان وارنج، إيان خليدون، إدارة المخاطر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص46.

²عزيزة بن سميحة، مريم طنبلي، دور المراجعة في إدارة المخاطر استثمار مؤسسات التأمين، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "المخاطر في المؤسسات الاقتصادية"، جامعة بسكرة، أكتوبر 2012، ص ص 7 - 8.

³بوزيدي لمجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008_2009، ص129.

المجموعة الثانية: تتمثل في مجموعة وسائل إدارة الخطر التي تؤثر في عناصر الخطر وتشمل السياسات التالية:

– السياسة الأولى: سياسة الوقاية والمنع.

– السياسة الثانية: سياسة التجزئة والتنويع.

– السياسة الثالثة: سياسة التجميع.

– السياسة الرابعة: سياسة التأمين.

أولاً: سياسة تحمل الخطر

تتبع هذه السياسة إذا كانت الخسائر المتوقعة صغيرة الحجم مع توافر القدرة المالية على مواجهتها أو في حالة عدم وجود سياسات يمكن لصاحب المخاطر إتباعها ويتم تحمل المخاطر بإحدى الطريقتين:

- الطريقة الأولى: طريقة تحمل المخاطر بدون تخطيط، وتستخدم هذه الطريقة في حال إذا كانت الخسارة المتوقعة الناتجة عن مسبب الخطر خسارة صغيرة القيمة وغير متكررة ومن بين أهم شروط تطبيق هذه الطريقة ضرورة توفير إيراد جاري لتغطية الخسارة المتوقعة.
- الطريقة الثانية: طريقة تحمل المخاطر مع وجود تخطيط، وتستخدم هذه الطريقة في حال إذا كانت الخسارة المتوقعة الناتجة عن مسبب الخطر متكررة ويمكن حساب قيمتها مقدماً وبدقة وتعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص لمواجهة الخسارة المتوقعة.¹

ثانياً: سياسة تحويل الخطر

يقصد بهذه السياسة تحويل عبء الخطر إلى الشخص أو الجهة الأقدر على مواجهة هذا الخطر من الشخص صاحب الخطر مقابل تكلفة معينة يتفق عليها مقدماً، ويضم تحويل الخطر من الناحية القانونية عقد يتم فيه تحديد المخاطر التي يتم تحويلها، وطرفي العقد، والتزامات كل طرف.

ثالثاً: سياسة الوقاية والمنع

ويقصد بها اتخاذ جميع إجراءات الوقاية الممكنة لمنع والتقليل من فرص وقوع مسببات الخطر في صورة حادث والحد من الآثار الناجمة في حال تحقق هذا الخطر ويتضمن ذلك استخدام مختلف الأساليب العلمية والفكرية، والتي تكون:

¹بوزيدي لمجد، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-131.

تحسين في طرق التفكير أو ترشيد لطرق الأداء، كما تعتمد على استخدام بعض المعدات والأجهزة الفنية التي تمكن من تحقيق أهداف هذه المؤسسة؛

إن استخدام هذه السياسة لا يقتصر على الشخص الطبيعي أو المؤسسات أي كان نوعها: زراعي أو تجاري أو صناعي أو خدماتي، بل يمتد هذا الاستخدام ليكون على مستوى الدولة وحتى على مستوى العالم.

رابعا: سياسة التجزئة والتنوع

ويقصد بهذه السياسة تجزئة الشيء المعرض للخطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع أجزائه في وقت واحد نتيجة تحقق سبب الخطر، بما يحقق انتشار للمخاطر على المستوى المالي والجغرافي، كل ذلك يكون بشرط قابلية وحدة المخاطر "الشيء المعرض للخطر" للتجزئة.

خامسا: سياسة التجميع

ويقصد بها تجميع أكبر عدد ممكن من وحدات العمل المتماثلة المعرضة لنفس الخطر وتوزيع عبء الخسارة الناتجة، والتي لحقت بوحدة أو أكثر من وحدات العمل على جميع وحدات العمل المشتركة في هذا التجميع، وتقوم المؤسسة على بديهية أساسية تقرر بأن القدرة الفردية في مجابهة الأخطار محدودة وأن القدرة على مجابهة المخاطر تزداد تدريجيا مع تكافئ وتضافر وحدات العمل أكثر وأكثر عند مجابهة الخطر المشترك ومن مميزات هذه السياسة أنها تعزز مبدأ السلامة والأمن أكثر.

سادسا: سياسة التأمين

وتعتمد سياسة التأمين على وجود جهة متخصصة في إدارة المخاطر تتمتع بالثقة المالية وتتعهد في إطار التزام تعاقدى بتحمل عبء المخاطر المنقولة إلى تلك الجهة مقابل حصول هذه الجهة على كلفة تتناسب مع هذا العبء، وينظم الالتزامات والحقوق المتبادلة عقد يسمى "عقد التأمين"، ومن أهم مميزات التأمين ما يلي:¹

- ✓ يتم بموجب هذه السياسة تحويل المخاطر من صاحب الخطر إلى المؤمن الذي يقوم بتباعد التجزئة والتنوع والتجميع؛
- ✓ يعتبر التزام المؤمن اتجاه المخاطر التزاما اجتماعيا، بمعنى أن المؤمن هو الذي يعطي الحماية التأمينية لكافة أصحاب المخاطر خلال مدة التأمين، لذلك فهو ملزم فقط بتعويض وحدات العمل المؤمن والتي أصيبت خلال هذه المدة؛

¹بوزيدي لمجد، مرجع سبق ذكره، ص131

- ✓ المقابل الذي يلتزم بسداده أصحاب المخاطر هو قصد التأمين ويسدد مقدما بحيث يتوقف سريان حجم التغطية التأمينية على هذا السداد؛
- ✓ ينظم الالتزامات ولحقوق القانونية المتقابلة بين صاحب المخاطر والمؤمن عقد التأمين وهذا العقد يخضع للقواعد القانونية العامة للتقاعد؛
- ✓ يحكم عمل المؤمن بعض القواعد الفنية التي تقوم عليها العملية التأمينية وتميزها عن غيرها من العمليات الأخرى.

المطلب الرابع: علاقة إدارة المخاطر بالإدارات الأخرى داخل المؤسسة

إن الهدف العام لكافة الوحدات الإدارية هو تحقيق نجاح الهدف الذي من أجله تم تكوين المؤسسة وفيما يلي شرح لعلاقة إدارة المخاطر ببعض الإدارات الأخرى داخل المؤسسة:¹

أولاً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الإنتاج

يمكن استعراض بعض الروابط بين هاتين الإدارتين كالآتي:

- تعمل إدارة المخاطر على تأمين إدارة الإنتاج ضد مخاطر الحوادث المحتملة الذي قد ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تؤثر مباشرة على المركز المالي للمؤسسة أو قد تؤدي إلى إهلاكه؛
- تشترك الإدارتان في تنفيذ برامج الحماية والأمان؛
- تحدد إدارة المخاطر وسائل الأمان والحماية داخل إدارة الإنتاج؛
- تقوم إدارة المخاطر بالمراقبة المستمرة على مراحل الإنتاج.

ثانياً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة شؤون الأفراد

من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:

- يمكن أن تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الأفراد في اختيار العاملين؛
- تشترك الإدارتين في تنفيذ برامج الأمان؛
- تشترك الإدارتين في برامج الإعداد والتدريب الأمر الذي يؤدي إلى تطوير المهارة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة وزيادة قدرتهم في التحكم ببعض المخاطر وتلاشيها كليا.

¹رميساء أكساس، وداد بوعريوة، دور ومكانة إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل - الجزائر، 2020_2021، صص 23-24

ثالثا: علاقة إدارة المخاطر بالإدارة المالية

تتمثل الروابط بين هاتين الإدارتين فيما يلي:

➤ تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر ببيانات تفصيلية عن الأسعار والعمالة والوقت الضائع والسلع التالفة و معدلات تعطيل الآلات من المعلومات التي قد تساهم في صيغ القرارات الأمثل لإدارة المخاطر؛

➤ تشترك الإدارتان في حساب أقساط التأمين ومتابعة سدادها بانتظام؛

➤ تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بقوائم مالية على صورة ميزانيات تقديرية للمخاطر المتوقعة مستقبلا وقيمة تكاليف إدارتها؛

➤ تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة عن ممتلكات المؤسسة وتحديد الأصول الرأسمالية وتكاليف التأمين عليها.

رابعا: علاقة إدارة المخاطر بإدارة التمويل

يكمن تحديد مدى الارتباط كالاتي:¹

➤ تشترك الإدارتان في اتخاذ القرار الأمثل بإحلال أصل جديد مثلا محل أصل قديم لزيادة الإنتاج والحد من الخسائر الناجمة عن الوقت الضائع نتيجة لتعطيل أصل الطاقة والتلف والتصلبات ونفقات الصيانة والنقص في حجم الإنتاج؛

➤ تقرر إدارة التمويل صرف شراء الأمان والتأمين؛

➤ إذا كانت المؤسسة الصناعية تتبع سياسة التأمين الذاتي عن طريق حجز احتياطي يتم تكوينه باقتطاعه من أرباح الدورة المالية واستثماره، وبالتالي فالإدارتان تشتركان في اختيار قنوات الاستثمار المناسبة.

خامسا: علاقة إدارة المخاطر بإدارة التعويض والنقل

تتمثل العلاقة بينهما كما يلي:

➤ عند تسويق المنتجات ونقلها إلى أسواق التوزيع قد تتعرض تلك المنتجات للتلف أو الضياع أو السرقة الأمر الذي يتولد عنه مطالبة المؤسسة بالالتزام بقيمة الأضرار الناشئة عن المخاطر لصالح

¹رميساء أكساس، ووداد بوعريوة، مرجع سبق ذكره، ص 25

العميل، في مثل هذه الحالة فإن الإدارتان تشتركان على إتباع سياسة معينة لنقل عبء الخطر من المؤسسة وتحويله إلى الغير عن طريق شراء وثيقة الأمان من شركات التأمين.

سادسا: علاقة إدارة المخاطر بإدارة المشتريات

تكمن العلاقة بينهما فيما يلي:

➤ يمكن اعتبار قرارات إدارة المشتريات لشراء الآلات المعنية يكون على إدارة المخاطر تزويدها بمعلومات دقيقة عن الآلات ومكائن إنتاجية تكون مزودة بوسائل أمان تعمل فورا على منع حدوث المخاطر وتلاشيها، الأمر الذي يتولد عنه تخفيض الأعباء المالية وتحقيق الوافرات الاقتصادية.

سابعا: علاقة إدارة المخاطر بإدارة العلاقات العامة

يمكن توضيح العلاقة بين هاتين الإدارتين من خلال مايلي:¹

➤ إن المؤسسة القائمة على مبادئ الإدارة السليمة تنتج دائما أفضل المنتجات وتتمتع بملائمة مالية واقتصادية عالية؛

➤ إن الإدارة الإنسانية التي تتعامل فيها المؤسسة مع العاملين معها تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري و الإنتاجي وتضمن ولاء العاملين نتيجة شعورهم بالارتقاء في روحهم المعنوية، الأمر الذي يتولد عنه تجنب المؤسسة لمخاطر الإضراب والعصيان وتعطل الإنتاج؛

➤ إن العلاقة القائمة على الثقة المتبادلة بين المؤسسة وعملائها تؤدي إلى زيادة حدة الطلب على المنتجات والارتقاء بالمؤسسة إلى مستوى التشغيل الأمثل وزيادة الملاءة المالية، في تلك الظروف الجيدة تكون المخاطر المالية مستحيلة.

¹ رميسة أكساس، مرجع سبق ذكره، ص 25.

المبحث الثاني: منهج وتطبيقات إدارة المخاطر

نظرا للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسات، وجب عليها إدارتها من خلال إتباع منهج ومهام و كذا أدوات فعالة على جعل الخطر في أدنى مستوياته من خلال وضع جملة من الخطوات الرشيدة والتي تمكنها من القضاء عليه.

المطلب الأول: منهج إدارة المخاطر

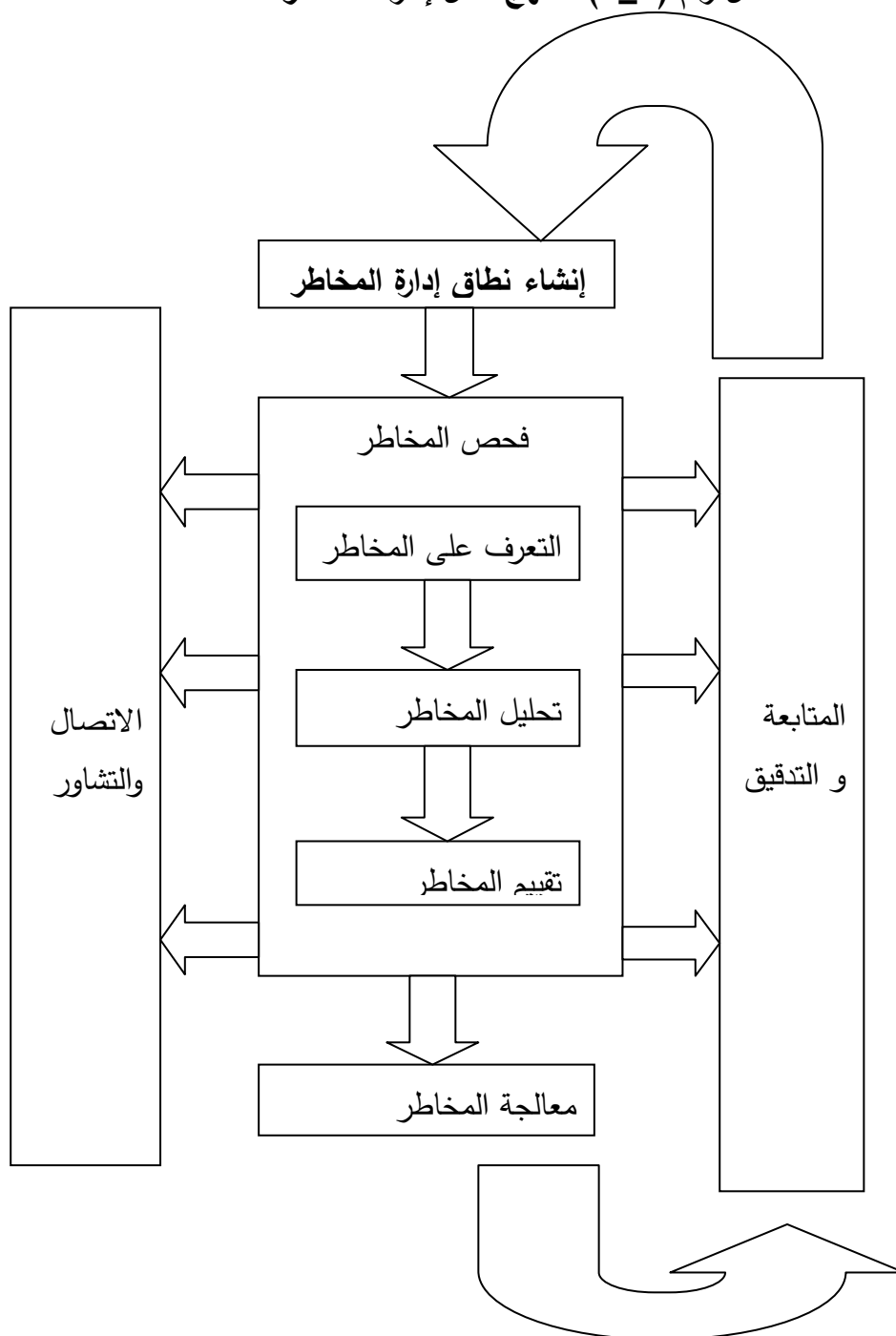
إن إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تطبق أساليب وإجراءات وهذا فيما يخص¹:

1. إنشاء نطاق إدارة المخاطر؛
2. تحديد التعرف، التحليل، التقييم والمعالجة للمخاطر المرتبطة بأي نشاط، عملية، وظيفة، مشروع، منتج، خدمة، أصل داخل المؤسسة؛
3. المتابعة والتدقيق لإدارة المخاطر؛
4. الاتصال والتشاور في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر مع التسجيل والإبلاغ_التقارير_ على نحو مناسب.

ويمكن توضيح منهج عمل إدارة المخاطر في الشكل الموالي:

¹ - حسين يريقي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاساته على تطبيق حوكمة المؤسسات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الثامن: "مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، ص 252.

الشكل رقم (1_1): منهج عمل إدارة المخاطر



المصدر: حسين يريقي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاساته على تطبيق حوكمة المؤسسات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الثامن: "مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، ص 252.

1. إنشاء نطاق إدارة المخاطر:

هي عبارة عن المحددات والاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر والمتمثل في:¹

- **الاعتبارات الداخلية:** عبارة عن البيئة الداخلية للمؤسسة والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها.
- **الاعتبارات الخارجية:** ومن أمثلتها القوانين والأنظمة السائدة في البلد والنظام الاقتصادي المعمول به... الخ.

2. فحص المخاطر:

- **التعرف على المخاطر:** على المؤسسة التعرف على مصادر المخاطر ومناطقه والآثار المترتبة عنه، الهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى تحسين، منع، تخفيض أو حتى إزالة هدف أو أهداف المؤسسة من التحقيق.
- **تحليل المخاطر:** بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات إلى مخاطر حرجة، هامة وغير هامة.
- **تقييم المخاطر:** عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقياس المخاطر التي تم إعدادها من طرف المؤسسة، مقاييس المخاطر قد تتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصالح... الخ.

3. معالجة الخطر:

تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، فهي المرحلة التي يحدد فيها اتخاذ قرار بشأن المخاطر، ومن بين هذه التقنيات نجد التحاشي، الخفض، الاحتفاظ والتحويل، وعند محاولة تقرير ماهية التقنيات الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، تدرس حجم الخسارة المحتملة ومدى احتمال حدوثها والموارد التي ستكون متاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها عند استعمال تقنية ما، أي إجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج ثم على أساس أفضل المعلومات المتاحة والاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة يتم اتخاذ القرار.²

¹ حسين يرقى، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاساته على تطبيق حوكمة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 253.

² حسين يرقى، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاساته على تطبيق حوكمة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص ص 253_254.

4. المتابعة والتدقيق:

إن المتابعة والتدقيق المبينة في الشكل السابق تضم نوعين متباينين، الأول عبارة عن التدقيق الذي يقوم بها طرف خارجي عن إدارة المخاطر والذي قد يكون مراجع خارجي عن المؤسسة أو قسم التدقيق الداخلي والثاني التدقيق الذي تقوم بها إدارة المخاطر، ويعود إدراج عملية المتابعة والتدقيق في برنامج إدارة المخاطر لسببين:

- أن عملية إدارة المخاطر لا تتم في فراغ، فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، وكذلك التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون كذلك في العام الحالي فالانتباه المتواصل مطلوب؛
- إن الأخطاء التي ترتكب أحيانا ولهذا وجبت التدقيق والمتابعة المستمرة وهذا لاكتشاف الأخطاء من جهة وكذا القيام بالتطوير والتحسين المستمر من جهة أخرى.

5_الاتصال والتشاور:

يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية ما أمكن ذلك وهذا في جميع مراحل إدارة المخاطر كما يجب وضع خطة مبكرة لهذا الغرض تتضمن الإبلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر والإجراءات المتبعة في ذلك، وهذا من أجل فهم أصحاب المصالح الأسس المعتمدة في ذلك.

بالإضافة إلى القيام بكتابة تقارير مستمرة من طرف إدارة المخاطر، المراجع الخارجي والمراجع الداخلي مبنية في النزاهة والوضوح وأن تكون مدعمة بالأدلة اللازمة ترسل إلى مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين وكل من له مصلحة في ذلك.

المطلب الثاني: مهام إدارة المخاطر

يتعين على إدارة المخاطر القيام بالمهام الآتية:¹

1. التحديد الرقمي للخسائر المتوقعة من كل أنواع المخاطر واستخدام النماذج المناسبة في القياس؛
2. وضع إستراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل لوحدات العمل؛²
3. التعاون على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
4. اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط؛
5. تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى؛
6. بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهتها؛
7. اختيار أفضل وسيلة لإدارة كل من المخاطر الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

المطلب الثالث: قواعد إدارة المخاطر

مع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة، ثم توجيه اهتمام متزايد لصياغة مبادئها وتقنياتها وذلك بتوفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر وقد كان من أول الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من القواعد وهذه القواعد هي ببساطة مبادئ تتحكم إلى حسن الإدراك و الفطرة و تطبق على مواقف المخاطرة.³

أولاً: لا تجازف بأكثر ما تستطيع تحمل خسارته.

القاعدة الأولى والأهم في ثلاث القواعد هي " لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته ورغم أن هذه القاعدة لا تقول لنا بالضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطرة معينة، إلا أنها تقول أي المخاطر يجب القيام بشيء حيالها وإذا بدأنا بالقرار بأنها عندما لا يتم عمل شيء حيال مخاطرة معينة، تحتفظ المؤسسة باحتمال

¹فتيحة حبشي، وسام شيلي، المخاطر المالية في البنوك، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، أكتوبر 2012، ص 8_9.

²طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية التجارة دراسات عليا، جامعة قناة السويس، 2014، ص 74.

³لطيفة عبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

نشوء خسارة من تلك المخاطر فإن تقرير المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته تقرير أي المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها. إن العامل الأهم في تقرير أي المخاطر تتطلب عملاً محدداً ما هو الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج من المخاطرة وبعض الخسائر يمكن أن تكون مدمرة اقتصادياً حيث تأتي بالكامل على أصول المؤسسة في حين يتضمن البعض الآخر عواقب مالية ثانوية فقط و إذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من التعرض لموقف ما كبير لدرجة أن ينتج عنها خسارة غير محتملة، فإن الاحتفاظ لا يكون واقعياً والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة أو يجب تحويل المخاطرة أما إذا تعذر تقليل الشدة وتحويل المخاطرة فإنه يجب تفاديها. ومسألة حجم المخاطرة التي يمكن الاحتفاظ بها بأمان مسألة معقدة وفنية حيث يرتبط مستوى الاحتفاظ بالمخاطر الفردية ارتباطاً الكلية على احتمال الخسارة و يتوقف ذلك بدوره على التدفق النقدي للمؤسسة واحتياجاتها السائلة وقدرتها على زيادة التدفق النقدي في حالة الطوارئ و بالنسبة لكل مؤسسة، يمكن تغطية بعض الخسائر من التدفق النقدي بينما يتطلب البعض الآخر الأخذ من الاحتياطات النقدية.¹

وفي حالات أخرى الافتراض وبعض الخسائر قد تكون أكبر من قدرة هذه الاحتياطات على احتمالها ومن الواضح أن المبلغ الذي تستطيع المؤسسة تحمله سوف يتفاوت من مؤسسة لأخرى. كما يتفاوت المستوى أيضاً بمرور الوقت تبعاً للموارد التي قد تكون متاحة وقت حدوث الخسارة

ثانياً: فكر في الاحتمالات.

إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطر في حين يحدث العكس عند افتقاده لمثل هذه المعلومات، مع ذلك فإن احتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة إذ حدثت الخسارة وحيث عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفاً، فإن الاعتبار الأساسي يكون شدة محتملة ولا يعني ذلك القول بأن الاحتمالية المرتبطة بتعرض معين ليست أحد الاعتبارات عند تقرير ما يجب عمله بشأن تلك المخاطر، فمثلاً تشير الشدة المحتملة للخسارة إلى مخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها (أي المخاطر التي لا يمكن الاحتفاظ بها)، فإن معرفة ما إذا كان احتمال حدوث الخسارة ضعيفاً أم معتدلاً أم مرتفعاً جداً يمكن أن تساعد مدير المخاطر في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطرة معينة.

إن القاعدة الثانية لإدارة المخاطر "فكر في الاحتمالات" تشير إلى أن احتمال حدوث الخسارة قد يكون عاملاً مهماً في تقرير ما يجب عمله حيال مخاطرة معينة ولكن أي المخاطر؟²

¹ لطيفة عبدلي، مرجع سبق ذكره، ص36.

² لطيفة عبدلي، مرجع سبق ذكره ص36.

منطقيا استخدام الاحتمالات في اتخاذ قرارات إدارة المخاطر مقصور على تلك المواقف التي لا تتعارض فيها القرارات المراد دراستها مع القاعدة الأولى لإدارة المخاطر فهي تلك: "لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته".

ثالثا: لا تجازف بالكثير مقابل القليل.

توفر القاعدة الأولى توجيهها فيما يتصل بالمخاطر التي ينبغي تحويلها (أي تلك المخاطر التي تنطوي على خسائر كارثية لا يمكن التقليل من الشدة المحتملة فيها)، أما القاعدة الثانية فتقدم توجيهها بشأن المخاطر التي ينبغي عدم التأمين ضدها (وهي التي تكون احتمالية الخسارة مرتفعة جدا فيها) ومع ذلك تظل فئة متبقية من المخاطر يلوم لها قاعدة أخرى. تقتضي القاعدة الأولى في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطرة والقيمة التي تعود على المحول.

ينبغي عدم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة (الكثير) بالنسبة للأقساط المتوفرة من خلال الاحتفاظ (القليل). من ناحية أخرى في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطرة مرتفعا جدا لدرجة لا تتناسب مع المخاطرة المحولة في هذه الحالات تمثل الأقساط الكثير كما تمثل الخسارة المحتملة القليل.

ورغم أن قاعدة "لا تخاطر بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته" تفرض مستوى أقصى على المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها إلا أن قاعدة "لا تخاطر بالكثير مقابل القليل" تقترح أن بعض المخاطر الأدنى من مستوى الاحتفاظ الأقصى هذا ينبغي أن تحول أيضا، ويجب أن يكون مستوى الاحتفاظ الأقصى واحد لكل المخاطر حيث يتم تحديد المستوى الفعلي للاحتفاظ لكل مخاطرة على مستوى التكلفة والعائد.

المطلب الرابع: خطوات إدارة المخاطر

تتمثل خطوات إدارة المخاطر فيما يلي:¹

1. التحضير: الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي التخطيط للعملية، ورسم خريطة نطاق عمل.
2. تحديد المخاطر: أي التعرف على المخاطر ذات الأهمية، والمخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل، وعليه يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها، وعندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها، والطرائق الشائعة للتعرف على المخاطر هي:

¹ عبد الرؤوف أحمد على محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص، 203

التحديد المعتمد على الأهداف، التحديد المعتمد على السيناريو، التحديد المعتمد على التصنيف، مراجعة المخاطر الشائعة.¹

3. **التقييم:** بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها، وأحيانا يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحيانا أخرى يتعذر قياسها، بحيث أن صعوبة تقييم المخاطر يكمن في تحديد معدل حدوثها، إضافة إلى ذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية.²

4. **التعامل مع المخاطر:** بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من المجموعات الرئيسية التالية:

➤ **نقل المخاطرة:** وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، بحيث يكون المستثمر في هذه الحالة ممن يرغبون في تحمل أنواع المخاطر المألوفة عندهم والتي يرون أن لهم خبرة في إدارتها ويريدون الاحتماء من المخاطر الأخرى.

➤ **تجنب المخاطر:** وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما بحيث أن تفضيلات المستثمر في هذه الحالة تتجه إلى ذلك كون أنهم يفضلون الأمان منها عن المخاطرة، ومثال ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما.

➤ **تقليل المخاطر:** ويمكننا تقليلها بتخفيض حجم الاستثمارات التي تواجه خطرا بعينه، ولا يجب على المستثمر تحملها، كما يمكن التعامل مع المخاطر بالاشتراك مع الآخرين في تحملها وذلك عن طريق الاستثمار في صناديق الاستثمار لأنها تمكن من تقنين المخاطر وإتاحة الفرصة للفرد ليشترك مع عدد كبير من أمثاله، وهم المساهمون في تحمل المخاطر فيكون نصيب كل واحد منهم من المكروه إذا وقع قليلا غير مؤثر.

5. **وضع خطة:** وتتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب، وعلى الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية وقابلة للتطبيق من أجل إدارة المخاطر، وكمثال على ذلك تخفيض مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوترات من خلال استخدام برامج مضاد الفيروسات.

¹ عبد الرؤوف أحمد على محمد، مرجع سبق ذكره، ص 203، 204.

² عزيزة بن سمينة ، مريم طيني، مرجع سبق ذكره، ص 6.

6.التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة إتباع الطرق والخطط التي تستخدم في التخفيض من آثار هذه المخاطر¹.

7.مراجعة و تقييم الخطة: تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة و الخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع و تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ القرارات المختلفة، إذ يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب التالية:

✓ من أجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقا إذا مازالت قابلة للتطبيق وفعالة؛

✓ من أجل تقييم مستوى تقييم التغيرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل.

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا ما تم تقييم المخاطر أو ترتيبها بشكل غير مناسب فإن ذلك قد يؤدي إلى تضييع الوقت في التعامل مع المخاطر وبالتالي فإن سياسة إدارة المخاطر يكون لا جدوى منها.

¹عزيزة بن سمينة ، مريم طيني، مرجع سبق ذكره، ص7.

خلاصة الفصل:

من خلال ما رأيناه في هذا الفصل لإدارة المخاطر، وأهميتها و كذا أهم أهدافها ووسائلها وسياساتها إضافة إلى علاقاتها، يتضح لنا مدى الأهمية الكبيرة لهذا النوع من الإدارات وضرورة تواجده في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها الأداة الحساسة الوحيدة لضمان الأمن والاستقرار، حيث تم التعرف على منهج إدارة المخاطر ومهامها وأدواتها من أجل التقليل منها والخطوات التي تمر بها إدارة المخاطر وتحقق التطور والأمان والاستمرارية.

الفصل الثاني: تقييم نظام
الرقابة الداخلية و علاقته
بإدارة المخاطر

تمهيد:

يحتل نظام الرقابة الداخلية في أي وحدة اقتصادية أهمية كبيرة لما يوفره من إجراءات ووسائل رقابية فعالة عند مزاوله أي نشاط داخل الوحدة، وذلك يتضح بأن نظام الرقابة الداخلية لا يقتصر على مراقبة النواحي المالية والمحاسبية فقط وإنما يشمل النشاط الإجمالي للوحدة الاقتصادية حيث يتمثل نظام الرقابة الداخلية بمجموعة من الإجراءات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة و من يقع تحت مسؤولياتهم ضمن الصلاحيات المحددة قانونياً من أجل توفير الضمانات اللازمة التي تفيد بأن الأهداف المرغوبة بها محققة ولدراسة أعمق و أكثر تفصيلاً قمنا بتقسيمه إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأنظمة الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر كأداة لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأنظمة الرقابة الداخلية

تقوم المؤسسة بتصميم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن مجموعة من العمليات المراقبة المختلفة والتي تخص الجوانب الإدارية والمحاسبية، وذلك كضمان لحسن سير العمل في المؤسسة والتقييد بالسياسات الموضوعية، فنظام رقابة داخلية فعال يعتبر بمثابة الوقاية من احتمال وقوع الأخطاء والمخالفات دون التحكم في عملية التدقيق لذلك يقوم المدقق بتقييم النظام قصد تحديد نطاق عمله.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية

هي جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة وتمثل صمام الأمان في الدفاع عن أصول وممتلكات الشركة وحمايتها من التلاعب حيث تشمل هذه الرقابة الخطط والطرق والإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف وبالتالي تدعم الإدارة المعتمدة على أسس الأداء.¹

الرقابة الداخلية هي العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة كما تعني أن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه.²

مجموعة من أوجه النشاط المستقلة داخل المنظمة تنشؤها الإدارة للقيام بخدماتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وفي التأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية موجودات وأموال المنظمة وفي التحقق من إتباع موظفي المنظمة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم وأخيرا في قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل المراقبة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها لكي تصل المنظمة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى.³

مما سبق يمكن الاستنتاج بأن الرقابة الداخلية هي مجموعة الطرق أو الوسائل والإجراءات التي تتبناها إدارة المؤسسة لأغراض متعددة منها حماية أصول وأموال المؤسسة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية وعلى هذا الأساس لا تقتصر أنظمة الرقابة الداخلية على جوانب المحاسبة المالية بل تشمل أيضا النشاط الإداري والفني.

¹ عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الزاوية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص.46
² كمال أحمد الشريف، أثر التحول الإلكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى غزة، ص.18.

³ أحمد نوفل عوده صلاح صاحب شاكر البغدادي، كفاءة وفعالية الرقابة في تقييم أداء المؤسسات الحكومية ، دراسة تطبيقية في مديرية مجاري محافظة القادسية، مجلة كلية الترابع، العدد العشرون، ص 179.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الداخلية

أولاً: أهمية الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة تتمثل في ما يلي:¹

1. تعد الرقابة الداخلية ركيزة مهمة للإدارة تساعد في الوصول لأكبر درجة ممكنة من الجودة والكفاءة في تحقيق الأهداف المرسومة، وتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ الإجراءات السليمة والحسنة لتعزيز الإيجابيات أو تعديل الانحرافات في الخطط والأهداف؛
 2. تتبع أهمية الرقابة الداخلية لكونها أحد أهم الأركان الأساسية للإدارة العلمية الحديثة وأنها الذراع الرئيسي للإدارة المتطورة للنهوض بالمنظمات لتتماشى مع التطوير والتحديث تحقيق لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم.
 3. تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة العليا فهي بلا شك بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة. كما أنها وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم.
- مما سبق يتضح أن الرقابة هي المرآة التي تعكس تصرفات المؤسسة فتطلع عليها الإدارة العليا بشكل واضح مما يساعدها على تحقيق الأهداف وتعديل الانحرافات والمشكلات التي قد تظهرها الرقابة.

ثانياً: أهداف الرقابة الداخلية

تتمثل أهداف الرقابة الداخلية فيما يلي:

1. صحة ونزاهة المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة وتشمل المعلومات المالية التشغيلية سواء كانت يدوية أو مستخرجة من أجهزة الحاسب الآلي، وهذه المعلومات مفيدة للإدارة وتعتبر أساساً للقرارات المتخذة من قبل الإدارة؛²
2. الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة والإدارة مسؤولة عن وضع هذه الأنظمة والتعليمات واللوائح ودائرة التدقيق مسؤولة عن فحص وتقييم وقياس مدى الالتزام بالأنظمة الموضوعية والتأكد من مدى الالتزام بتلك السياسات والخطط والإجراءات والقوانين ذات التأثير الهام على أعمال المنظمة والتقرير عن ذلك ما إذا كانت الأنظمة سارية وفعالة؛

¹كمال أحمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص18.

²عمر زهير عز الدين عز الدين، أثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المدقق الداخلي، دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص20.

3. تقرير مدى تحقيق الأهداف الموجودة من وضع برامج والأنشطة الخاصة بالتنظيم وكذلك مدى إنجاز الأهداف الموضوعة للعمليات التشغيلية حيث تعتبر الإدارة العليا مسؤولة عن وضع الأهداف والغايات وتطوير الإجراءات الرقابية المناسبة، ومن المفترض على المدققين الداخليين قياس مدى تحقيقها وتماشيها مع الأهداف؛
4. حماية أصول وممتلكات المؤسسة من أي تصرفات غير مشروعة حيث تهدف الرقابة الداخلية إلى حماية الذمة المالية للمؤسسة من الاختلاسات والتلاعب؛¹
5. التأكد من الحصول على بيانات محاسبية دقيقة تتضمن الرقابة الداخلية النوعية للمعلومات المقدمة والمتصلة بالوثائق المحاسبية، أي تتضمن أنه تم الاستفادة في إعدادها على مبادئ أساسية تتضمن موضوعيتها وملائمة استعمالها عند اتخاذ القرارات التسييرية؛
6. ضمان الالتزام بالسياسات واللوائح: والمقصود هنا هو التأكد من تطبيق قرارات أو أوامر الإدارة وذلك للتحقيق من احترام السياسات التسييرية والبرامج والإجراءات والقواعد العامة وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة؛
7. كما حدد مجلس معايير التدقيق والتأكد الدولي في معيار التدقيق الدولي أهداف الرقابة الداخلية تتمثل في:²
- موثوقية تقديم البيانات المالية؛
 - فاعلية وكفاءة العمليات؛
 - الامتثال للقوانين والأنظمة.

¹ جميلة خراش، بلعوز حسين، دور الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات لدى البنوك التجارية الجزائرية، مجلة الحقوق العلوم الإنسانية، جامعة المسيلة، العدد 31، ص211.

² عامر حاج دحوا، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تسيير محاسبي وتدقيق، معسكر 2017_2018، ص53.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة الداخلية وأساليب تقويمها

أولاً: أنواع الرقابة الداخلية

يمكن تقسيم الرقابة الداخلية إلى ثلاث أنواع:¹

1. **الرقابة الإدارية:** وتهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية وإتباع السياسات المرسومة ويستند إلى تحضير التقارير المالية والإدارية والموازنات التقديرية والدراسات الإحصائية وتقارير الإنتاج وبرامج التدريب وغير ذلك.
2. **الرقابة المحاسبية:** وتهدف إلى اختيار الدقة المحاسبية للمعلومات ومدى الاعتماد عليها. وتعتمد هذه الرقابة على الاستخدام الأمثل للحاسب الآلي وإتباع طريقة القيد المزدوج وحفظ حسابات المراقبة الإجمالية وتجهيز موازين مراجعة دورية وعمل التدقيق الدوري وغيرها.
3. **الضبط الداخلي:** ويهدف إلى حماية الموجودات من السرقة أو الضياع أو التلف. ويعتمد الضبط الداخلي على تقسيم العمل، وتحديد الصلاحيات والاختصاصات، وفصل الواجبات المتعارضة حيث يسير العمل وتنفيذ المعاملات بصورة تلقائية مستمرة، مع مراعاة عدم إناطة تنفيذ عملية كاملة من بدايتها إلى نهايتها لموظف واحد دون أن يراجع عمله من قبل موظف آخر ضماناً لسلامة سير العمل و لتدارك الأخطاء. وتتأثر بيئة الضبط الداخلي بالهيكل التنظيمي للمنشأة والرقابة والإشراف الإداري و الموظفين والمنشأة.

ثانياً: المسؤوليات اتجاه نظام الرقابة الداخلية

هناك العديد من المسؤوليات اتجاه الرقابة الداخلية نذكر منها ما يلي:²

1. **مسؤولية الإدارة:** تتحمل الإدارة مسؤولية وضع نظام الضبط الداخلي، والمحافظة عليه، وعند تنفيذها لمسؤولياتها الإشرافية يجب عليها وبانتظام مراجعة مدى ملائمة وكفاية عناصر الضبط الداخلي و ذلك لضمان تطبيق جميع الضوابط الهامة بفاعلية.
2. **مسؤولية المدقق الداخلي:** يتضمن مجال عمل المدقق الداخلي فحص وتقويم كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في الشركة، ونوعية الأداء في تنفيذ المهمات المحددة.

¹ عطا الله احمد سويلم الحسبان، مرجع سبق ذكره، ص ص 49.

² عطا الله احمد سويلم الحسبان، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54.

لذلك تعتبر الرقابة الداخلية جزءا مكملا للروتين الإداري ويجب أن تعمل بشكل مستقل بغض النظر عما إذا نفذ التدقيق الداخلي أم لم ينفذ، وكذلك لا يمكن لأي نظام رقابة داخلي فعال أن يحل محل التدقيق الداخلي إلا أن وجود وظيفة التدقيق الداخلي تزيد من مثانة وقوة أنظمة الرقابة الداخلية.

المطلب الرابع: فاعلية نظام الرقابة الداخلية

تتمثل الفاعلية بأنها خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.¹

وينظر Snipper&white إلى قياس الفاعلية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفاعلية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة لأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فإن فاعلية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها.

ومن المناسب الاعتماد على الفاعلية عند دراسة الأداء في مختلف المجالات المالية والإدارية، ونظرا لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة للأهداف المنظمة وحاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام، إذ يغطي ميدان الفاعلية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف.²

ويحمل Potter على مفهوم الفاعلية وقدرتها كميدان أداء تستطيع المنظمة من خلاله التفوق تنافسيا، ومثل معظم توجيهاته يعطي Potter البعد التنافسي ضمن هيكل الصناعة الأهمية في مناقشته لموضوع الفاعلية، إذ يرى أن الاهتمام بالتحسين للفاعلية مهم لإنجاز الربحية، ولكنه غير كاف، إذ أن المنظمات التي تتنافس على أساس الفاعلية وتبقى متفوقة على منافسيها في ضمن نفس الصناعة هي قليلة جدا.

وعلى الرغم من ذلك مازالت الجهود لتطوير مفهوم الفاعلية قائمة لاسيما في مجال ربطها في قياس الأداء وضمن هذا القياس يوضح Thompson أن أحد أهم محاور الأداء هو الفاعلية إلى جانب الكفاءة. إذ تعني الفاعلية بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها.

ويبين سرايا بوجود ثلاث أبعاد لتشخيص مقياس الفاعلية الجيدة، وهي:

الأول: يرتبط بمدى ما يتمتع به الأفراد العاملين في المنظمة والذين يتولون الإشراف على البرامج تنفيذه من مهارات عالية في عملهم ومدى تطوير وتنمية أفكارهم بصفة مستمرة؛

¹عمر زهير عز الدين عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 21_22.

الثانية: ترتبط بالهيكل التنظيمي للمنظمة ومدى ما يتميز به من مرونة واستقرار ووضوح؛

الثالثة: وتتمثل بوسائل وغايات وأهداف المنظمة التي ترتبط بمدى وجود تخطيط جيد للأهداف والغايات

المبحث الثاني: إدارة المخاطر كأداة لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية

تعتبر إدارة المخاطر أداة من أدوات تقييم نظام الرقابة الداخلية حيث أن قيام هذه الأخيرة بالتنبؤ بالمخاطر واكتشافها ومعالجتها يساعد في الحكم على مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية من عدمها وللخوض في هذه النقطة وبطريقة أكثر تفصيل قمنا بالتنظر إلى تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب، في المطلب الأول تحدثنا عن مقومات ومعوقات نظام الرقابة الداخلية، وفي المطلب الثاني محدداتها والمطلب الثالث انتقادات الرقابة الداخلية ومخاطرها وفي المطلب الأخير مساهمة إدارة المخاطر في فعالية نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: مقومات نظام الرقابة الداخلية ومعيقاتها

أولاً: مقومات الرقابة الداخلية.

لتحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية لا بد من وجود نظام رقابي فعال ومتكامل يعتمد على الأسس التالية:

1

1_ هيكل تنظيمي: خطة واضحة للوظائف التنظيمية مشتملة على تحديد للصلاحيات والمسؤوليات لكل وحدة تنظيمية، مع ضرورة الفصل بين الوظائف المتعارضة مثل التسجيل والاحتفاظ بالأصول، تسجيل المدفوعات وإعداد مذكرة التسوية مع البنك.

2_ نظام مالي: سليم ومتكامل يشتمل على إجراءات واضحة لاعتماد وتسجيل العمليات والمحافظة على أصول المنشأة وسجلاتها، فمثلاً لوائح مطبوعة تحدد الإجراءات المالية (مثل دليل الحسابات)، نماذج مطبوعة ومستندات لجميع العمليات الداخلية (مثل الفواتير و إيصالات الاستلام).

3_ نظام للإشراف والمتابعة: لجميع أنشطة المنشأة بصفة أساسية على نظام المراجعة الداخلية، فوجود مثل هذا النظام ضروري جداً للتأكد من تطبيق الأنظمة والتعليمات.

4_ مجموعة من العاملين: على مستوى مناسب من الكفاءة.²

¹محمد حيدر موسى شعت، حمدي شحده زغرب، أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية، دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص 31.

²سامح رفعت أبوا حجر، إيمان احمد محمد رويحة، دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة دمياط، ص ص 11-12 .

5_ استخدام الوسائل الآلية: كلما أمكن يجب استخدام الوسائل الآلية التي تؤكد صحة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات وتقلل احتمالات الأخطاء وتمكن من أداء وإنجاز الأعمال المحاسبية بسرعة.

ثانيا: معيقات الرقابة الداخلية.

تواجه العملية الرقابية العديد من المعوقات والتي تساهم في إخراج الرقابة الداخلية من مضمونها والتي ذكرها العرايشي كما يلي:¹

_ الإفراط في الرقابة: كل إدارة تسعى جاهدة لتحقيق أهداف المؤسسة مما يدفعها إلى متابعة ومراقبة العاملين حتى خصوصياتهم؛

_ نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية: في كل مؤسسة هناك مجموعة من العاملين الذين لا يقومون بما هو مطلوب منهم، فبالتالي يشكلون مقارنة للعملية الرقابية ومن الملاحظ أيضا أن هناك مجموعة من العاملين المميزين المجتهدين يرفضون الأساليب الرقابية لما تحمله من كبت لمشاعرهم وحرقاتهم؛

_ مراقبة تعسفية: الموظف يتقبل الإجراءات الرقابية ولكن إذا تدخلت في الأمور الشخصية يرفضها الموظف، لأنها تصبح تعسفية ويوضح (الكروي 2015) بعض المعوقات تتفق مع ما أشار إليها:²

1. التحيز وعدم الموضوعية مما يجعل هذا النظام لا يفي بالغرض؛

2. تجاوز الإدارة لتحقيق مصلحة خاصة؛

3. التواطؤ من قبل الموظفين.

المطلب الثاني: محددات الرقابة الداخلية

بالرغم من المزايا العديدة التي يوفرها نظام الرقابة الداخلية، فإنه لا يتوقع لهذا النظام أن يوفر الحماية الكاملة لأصول وعمليات المؤسسة وأن يقضي تماما على جميع فرص التلاعب والغش، وذلك يرجع للمحددات والقيود التي تحيط بهذا النظام و التي يجب أخذها بنظر الاعتبار من أمثلتها:³

1_ التكلفة مقابل المنفعة: يجب إحداث توازن بين التكلفة والمنفعة ولذلك فإن ارتفاع التكلفة الخاصة بتصميم النظام الرقابي الداخلي وتطبيقه مقارنة بالمنافع المتوقعة منه تعتبر من المحددات لهذا النظام؛

2_ التواطؤ الذي يحدث من قبل الموظفين بسبب الضغوطات، أو العلاقات الاجتماعية و العاطفية التي تؤدي إلى تخطي بعض الإجراءات الرقابية في نظام الرقابة الداخلية مما يضعف فعاليته كنظام رقابي؛

¹كمال احمد شريف، مرجع سبق ذكره، ص 36.

²محمد حيدر موسى شعت، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³³أسمهان صابري، الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة الماستر أكاديمي، علوم تجارية، محاسبة و مالية، أم بواقي، 2015

_2016، ص 13.

- 3_ التحيز وعدم الموضوعية عند وضع الأنظمة والتعليمات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية مما يجعل من هذا النظام لا يفي بالغرض الذي جاء من أجله؛
- 4_ تجاوز بعض السياسات والقوانين المعمول بها من قبل إدارة الوحدة الاقتصادية بهدف تحقيق مصلحة خاصة مثل تضخيم المصروفات بطرق غير مشروعة بهدف التهرب ضريبياً؛
- 5_ توجه نظام رقابة داخلية اهتماماً عادة إلى العمليات العادية المتوقعة، وتغفل عن العمليات غير العادية التي لا تتكرر وقوعها عادة داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: مخاطر نظام الرقابة الداخلية وانتقاداتها

أولاً: مخاطر نظام الرقابة الداخلية

يواجه نظام الرقابة الداخلية مجموعة من المخاطر التي تنشأ مع تغيير والتطور الحاصل في مجال عملها، ولذلك يتوجب على القائمين على تصميم نظام الرقابة الداخلية الأخذ بنظر الاعتبار احتمالات هذه المخاطر من خلال:¹

وضع المرونة فيه ومحاولة تطويره بما يتلاءم مع التغيرات والتعديلات الحاصلة في بيئة الأعمال للتخفيف من حدة هذه المخاطر التي تواجهه ومن هذه المخاطر:

- 1_ التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة التشغيلية والتنظيمية؛
- 2- اختلاف وجهات النظر للعاملين بخصوص كيفية القيام بالعملية الرقابية الداخلية؛
- 3_ التوسع في الأنشطة والعمليات من خلال التنوع في الصناعات؛
- 4_ التعاون الإستراتيجي الذي يحدث بين الوحدات الاقتصادية كمخاطر أسعار الصرف وغيرها؛
- 5- التعديلات والتغيرات الحاصلة في التشريعات والمبادئ والسياسات والقروض والمحاسبة؛
- 6_ النمو المتسارع والتغيرات الجوهرية وإدخال التكنولوجيا الحديثة بعمليات الإنتاج ونظم المعلومات.

¹أسعد جاسم خضير الكروي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ثانيا: الانتقادات التي قد توجه لنظام الرقابة الداخلية

رغم الأهمية الكبيرة التي يتميز بها نظام الرقابة الداخلية والآثار الإيجابية الناتجة جراء تطبيقها داخل الوحدات الاقتصادية، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه لها ومنها:¹

1_ الاقتصار فقط على أسلوب الترهيب وما ينتج عنه من فرض عقوبات شديدة والتي قد تسبب الإحباط لدى العاملين، وغض النظر عن المكافآت التشجيعية التي لها دور هام في تحسين الأداء حيث يمكن التغلب على ذلك من خلال العدول أو تخفيف العقوبات وكل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على معنويات الأفراد ونشر قواعد السلوك المهني وثقافة والتعاون المشترك واستخدام أسلوب الترغيب من خلال إدخال نظام الحوافز المادية والمعنوية؛

2_ الصعوبة والتعقيد في بعض الإجراءات الخاصة للقيام بالعمل الرقابي مما يسبب الإحباط والنفور من قبل المنفذين لها، وللتغلب على ذلك من خلال الالتزام بالموضوعية والبساطة عند وضع المعايير والإجراءات واعتماد النظام اللامركزية بذلك؛

3_ ضعف الكفاءة في نظام الاتصال وعدم الاهتمام بمقترحات العاملين وآرائهم، وللتغلب على هذا الانتقاد يجب العمل على تحسين نظام الاتصال وتوسيع قاعدة التعاون المشترك من خلال المناقشات وتبادل المقترحات قبل البدء بتطبيق الرقابة؛

4_ التحيز وعدم الموضوعية واعتماد المحسوبية في عملية اختيار أفراد المسؤولين عن تنفيذ نظام الرقابة الداخلية يسبب الضبابية في العملية الرقابية، ولذلك يجب الاعتماد على المهنية والمؤهل والكفاءة في اختيار المدراء للقيام بإدارة هذا النظام الذي يعتبر الدعامة الأساسية للوحدة.

¹أسعد جاسم خضير الكروي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

المطلب الرابع: مساهمة إدارة المخاطر في فعالية نظام الرقابة الداخلية

تلعب إدارة المخاطر دوراً هاماً كونها تساهم وبطريقة مباشرة في بناء نظام الرقابة الداخلية لمنع أحداث ضارة محتملة من الوقوع أو التخفيف من آثارها الضارة، ومع ذلك فإن المخاطر الرقابية قد يتم النظر إليهما على أنهما أقصى طرفي سليم وفعال فنظام الرقابة الداخلية القوي الذي يقوم بإدارة المخاطر و بأفضل الطرق:¹

أولاً: جوانب مساهمة إدارة المخاطر في فعالية نظام الرقابة الداخلية.

تقوم عملية إدارة المخاطر بوضع والاحتفاظ بإجراءات الرقابة الداخلية لمنع أحداث ضارة محتملة من الوقوع أو التخفيف من آثارها الضارة، ومع ذلك فإن المخاطر والرقابة قد يتم النظر إليهما على أنها أقصى طرفي علاقة سلسلة متصلة من المخاطر والرقابة وهذا ويمكن للمؤسسة أن تعمل بدون أن تحدد أي إجراء من إجراءات الرقابة الداخلية حيث يتم الحفاظ على تكلفتها إلى حد أقصى، كما يمكن للمؤسسة أن تقوم بتصميم شبكة من الإجراءات الرقابية لاكتشاف ومنع حدوث هذه المخاطر والتخفيف من آثارها إذا ما حدثت.

و لذلك فإن إدارة المخاطر لها جانبين هامين:

- 1_ فهم المخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة وأثرها المحتمل إذا ما حدثت واحتمال حدوثها إذا لم تكن هناك إجراءات رقابية داخلية عليها؛
- 2_ تقديم بيئة الرقابة الداخلية المثلى لمواجهة المخاطر المحددة عن طريق الموازنة بين تكاليف مع المخاطر من الحدوث أو التخفيف من آثارها في مواجهة عوائد إجراءات ذلك .

ثانياً: التفاعلات الموجودة بين المخاطر ونظام الرقابة الداخلية

تتبين تلك التفاعلات والعلاقات الموجودة بين المخاطر ونظم الرقابة الداخلية على النحو التالي:²

- 1_ لا يمكن تقييم نظام الرقابة الداخلية إلا إذا كان هناك فهم شامل للمخاطر المرتبطة؛
- 2_ أن المخاطر التي تؤثر على أصول مختلفة أو على بعض الأصول يمكن أن تكون أكثر أهمية للمؤسسة عن غيرها من الأصول؛
- 3_ تتباين كمية وحجم وقيمة ومقدار الأصول عند مستوى مخاطر اعتماد على نوع المخاطر التي تتعرض لها؛

¹ رمية أكساس، و داد بوعريوة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² رمية أكساس، و داد بوعريوة، مرجع سبق ذكره، ص ص 45_ 46.

- 4_ تعتبر نظم الرقابة الداخلية المانعة أكثر فعالية من نظم الرقابة الاستكشافية؛
- 5_ إذا لم يكن هناك أي نظم رقابة داخلية تعمل بشكل فعال فإن هناك درجات محتملة لحدوث كافة المخاطر؛
- 6_ تعد كافة نظم الرقابة الداخلية ذات درجات مختلفة من الفعالية اعتمادا على المخاطر التي تواجهها؛
- 7_ من المعتاد تماما أن يكون هناك أكثر من إجراء رقابي واحد للتخفيف تماما من المخاطر الوحيدة.

ثالثا: دور مجلس الإدارة في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية

يعد مجلس الإدارة هو المسؤول عن تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة وبناء البيئة المناسبة والهياكل الملائمة لإدارة المخاطر والتعامل معها بفعالية، وربما يحدث ذلك عن طريق المجموعة التنفيذية أو من خلال اللجنة الغير تنفيذية، أو من خلال المراجعة أو عن طريق الوظائف الأخرى التي ترسم عمل المؤسسة، والتي تكون قادرة على القيام بدور الراعي بالمؤسسة لإدارة المخاطر.

هنا يجب على مجلس الإدارة أن يأخذ في الحسبان عند تقييمه لأنظمة الرقابة الداخلية ما يلي:

- 1_ طبيعة ومدى مخاطر الهبوط المقبولة وفق نطاق أعمال المؤسسة؛
- 2_ تحديد المخاطر المترتبة على قرارات مجلس الإدارة؛
- 3_ احتمالية أن تصبح تلك المخاطر واقعية؛
- 4_ كيف ومتى تصبح المخاطر الغير مقبولة واجبة الإدارة والتعامل معها؛
- 5_ مدى قدرة المؤسسة على تقليل احتمالية التأثيرات السلبية على أعمالها وأهدافها؛
- 6_ مقدار التكلفة والعائد للمخاطر المحتملة، والأنشطة الرقابية التي تم اتخاذها؛
- 7_ مدى فعالية إدارة المخاطر¹.

¹ رميسة أكساس، و داد بوعريوة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين أن نظام الرقابة عبارة عن مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات المديرية وتحسين النجاعة، و يبرز ذلك بتنظيم تطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة كما تم التوصل إلى أن إدارة المخاطر تساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية الذي يتم تقييمه من قبل مجلس إدارة المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية
حول إدارة المخاطر في
تفعيل الرقابة داخل المؤسسة
الاقتصادية

تمهيد:

بعد التطرق في الجزء النظري لكل جوانب إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية ومن أجل ربط الجانب النظري بالواقع تم البحث عن دور إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية، ولهذا تم تسليط الضوء على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع _ميلة_، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: بطاقة فنية عن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: بطاقة فنية لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز_ميلة_

تقوم دراستنا في هذا المبحث على تعريف بالشركة محل الدراسة وكذا تاريخها مع التطرق إلى أهم العناصر فيها.

إذ تعتبر الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفت الجزائر فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز، حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

الشركة الوطنية من الشركات الجزائرية التي تتوزع فروعها على المستوى الوطني و فيما يلي تعريفها¹:

أولاً: تعريفها

هي شركة عمومية جزائرية نشاطها إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ثانياً: تاريخ تطورها

سونلغاز هي شركة ذات أسهم تلعب دور أساسي في الإنتاج والتوزيع في نظام متجانس وطريقة تسيير عملية ومسؤولية تأسست سونلغاز عام 1969 ومرت بعدة مراحل أهمها:

_ في سنة 1947 تم إنشاء الكهرباء والغاز EGA التي أصبحت في سنة 1969 شركة وطنية بموجب القانون الدستوري المادة رقم 912 المؤرخ في 1969/07/26 الذي ظهر في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 اوت 1969 هذا القانون أعطى للشركة الوطنية الحرية الكاملة للتأقلم بطريقة متجانسة في سياسة الطاقة الداخلية للدولة.

في سنة 1983 تم إعداد هيكله سونلغاز بحيث:

Kahrif: للإنارة وإيصال الكهرباء .

Kahrakib: للتركيبات و المنشآت الكهربائية.

kanagaz : انجاز شبكات نقل الغاز .

inerga :الهندسة المدنية و تضم AMC لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

Eterkip : للتركيب الصناعي .

¹دراسة ميدانية على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع ميله.

-في سنة 1991 تغيرت الطبعة القانونية للشركة وأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475.

في سنة 1995 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 تم التأكيد على طبيعة سونلغاز على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري و تم إدراجها تحت وصاية الطاقة وأصبحت ذات طابع معنوي وتتمتع بالاستقلال المادي كما أنها تسير بقواعد النظام العمومي في علاقتها مع الدولة.

وطبقا لنفس المرسوم أسندت إليها المهام التالية:

- ضمان الإنتاج والنقل وتوزيع الطاقة الكهربائية؛
- ضمان النقل والتوزيع العمومي للغاز؛
- في سنة 2002 المرسوم التنفيذي رقم 02-195 بتاريخ جوان 2002 يثبت قوانين المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز SPA).

المطلب الثاني: أهداف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

تتمثل أهداف الشركة فيما يلي:¹

1. إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقله وتوزيعه وتسويقه؛
2. توزيع الغاز عبر قنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه؛
3. نقل الغاز لتلبية حاجيات التسوق الوطنية؛
4. تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
5. دراسة كل شكل ومصدر الطاقة وترقيته وتنميته؛
6. تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية؛
7. تطوير كل أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات أجنبية أو جزائرية؛
8. تطوير الشبكة الكهربائية والغازية؛
9. مراقبة وصيانة مختلف المنشآت من أجل التوزيع المستمر للطاقة.

¹دراسة ميدانية على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع ميلة.

المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز _ميلة_ وهيكلها التنظيمي

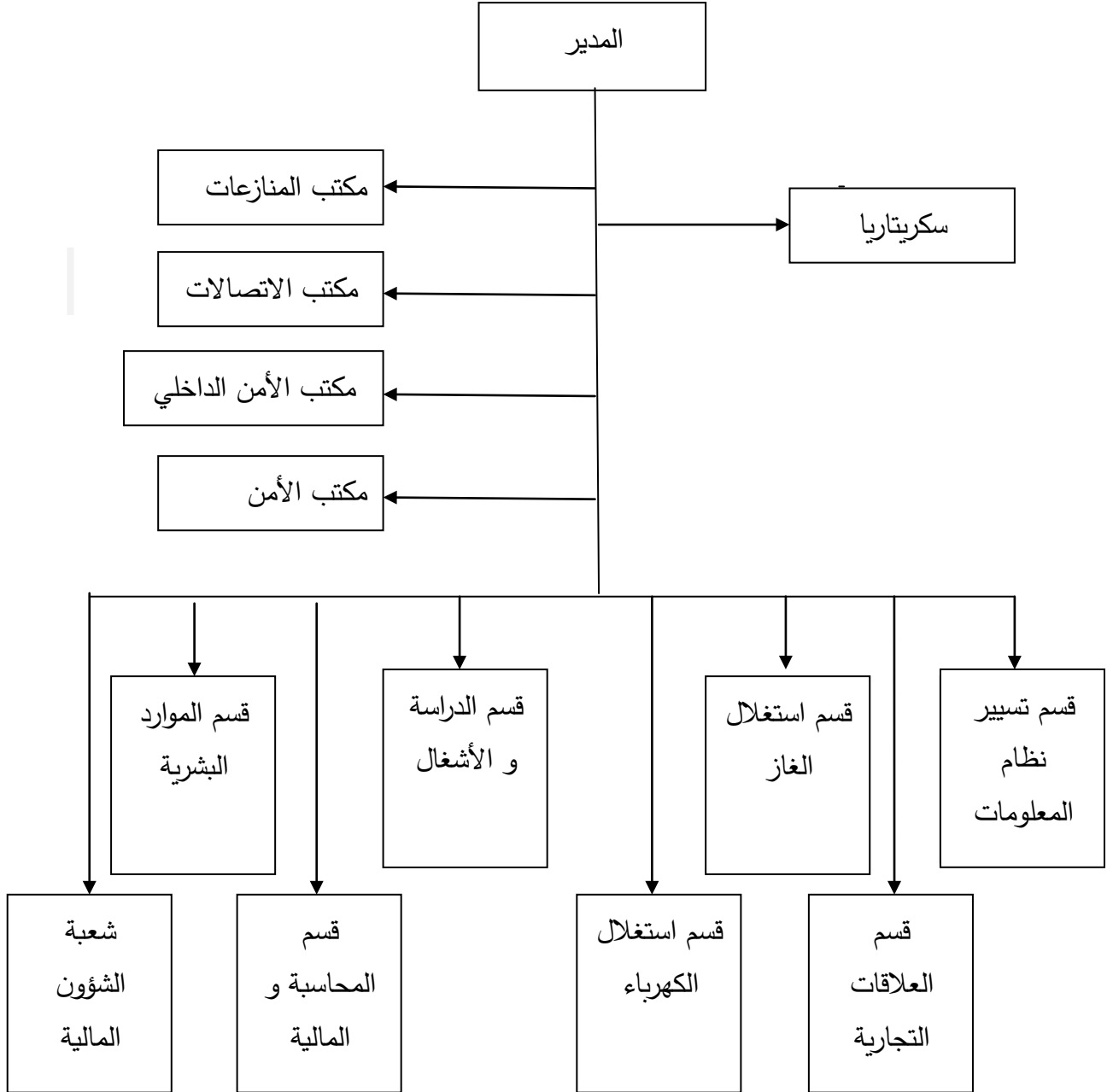
أولاً: تعريف المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز _ميلة_¹

المديرية الجهوية لميلة هي إحدى مديريات سونلغاز للتوزيع بالشرق، تعمل هذه المديرية على التزويد بالطاقة الكهربائية كما تعمل على توسيع الشبكة وصيانتها، تم إنشائها في 2006/01/01 يتواجد مقرها بميلة ب 46 شارع نهج جيش التحرير الوطني _ميلة_ يتربع على مساحة قدرها 1300 متر مربع يقدر عدد عمالها ب 450 عامل، تتفرع منها 5 وكالات تجارية: فرجيوة _شلفوم العيد_ ميلة _تاجنانت _ التلاغمة_ كما تمتلك هذه المديرية كمية معتبرة من المعدات (أجهزة الإعلام آلي _سيارات_ شاحنات _...الخ) وهذا ما يمكنها من إنجاز مهامها.

¹دراسة ميدانية على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع ميلة .

ثانيا: الهيكل التنظيمي¹

الشكل رقم (01_03) الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز "ميلة"



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

¹دراسة ميدانية على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع ميلة..

المطلب الرابع: مصالح المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع_ميلة_

تتمثل مصالح المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز فيما يلي:

1- مكتب المنازعات: هو مكتب تابع مباشرة للمدير يهتم بمتابعة جميع القضايا المطروحة أمام المحاكم والمجالس القضائية التي تكون الشركة طرفا فيها سواء كانت مدعية أو مدعى عليها يتم أيضا بالمحافظة على جميع الوثائق القانونية الخاصة بالشركة.¹

2- مكتب الاتصالات: يعمل كوسيط في الإعلام بين المؤسسة والموظفين وذلك عن طريق تحسيس المواطنين حول أخطار الكهرباء والغاز.

3- مكتب الأمن الداخلي: يعمل على ضمان الأمن الداخلي للعمال والموظفين داخل الشركة.

4- مكتب الأمن الخارجي: يعمل على ضمان الأمن الخارجي للشركة.

5- سكرتاريا: تعمل على تسجيل و تنظيم المراسلات الواردة والصادرة وإرسالها إلى الجهات المعنية كما تعتبر أمانة المدير العامة فيما يخص التبليغ، الإمضاء والتأشير.

6- قسم تسيير نظام المعلومات: من مهامه:

_تسيير مختلف قواعد المعطيات والشبكات المحلية.

_مساعدة مختلف المصالح بالمعلومات الضرورية في مجال الإعلام الآلي.

7- قسم دراسة وتنفيذ الأشغال: وينقسم إلى:

- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء: تهتم بالدراسة وتزويد بالكهرباء ذات الضغط المتوسط والمنخفض ومتابعة ومراقبة الأشغال الخاصة بالتموين بالكهرباء.
- مصلحة دراسة أشغال الغاز: تهتم بدراسة التزويد بالغاز الطبيعي ومتابعة أشغال الغاز.
- شعبة الصفقات: من مهامها برمجة الأعمال والمناقصات.
- شعبة تسيير الاستثمارات: تقوم بدراسة فواتير الصفقات.

8- قسم استغلال الكهرباء: وتنقسم إلى:

- مصلحة تطوير الشبكات: تهتم بتطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية.

¹دراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع ميلة.

- مصلحة المراقبة والاستغلال: تهتم بالمتابعة اليومية لانقطاعات التيار الكهربائي وإعداد تقرير شهري بين جميع أعمال مصلحة المراقبة والاستغلال.
- مصلحة الصيانة الكهربائية: تهتم بإعداد برنامج سنوي لصيانة خطوط الكهرباء ومتابعة اعلام جميع الزبائن بالإنقطاعات أثناء صيانة خطوط الكهرباء.
- مصلحة التحكم عن بعد: تسيير المحولات الكهربائية، مراقبة أجهزة التحكم عن بعد.
- شعبة أشغال تحت التوتر: تقوم بالأشغال دون حدوث إنقطاعات.

9_قسم استغلال الغاز: وينقسم إلى ثلاث مصالح:¹

- مصلحة تطوير الشبكات: تهتم بتطوير وتوسيع شبكات الغاز.
- مصلحة استغلال الشبكات: تهتم بالمتابعة اليومية لانقطاعات الغاز.
- مصلحة الصيانة: تهتم بصيانة الشبكات الغازية.

10_قسم المحاسبة والمالية: ينقسم إلى ثلاث مصالح:

- مصلحة المالية: تقوم بمتابعة الحسابات المالية وإعداد التقديرات المالية للمدى القصير.
- مصلحة الاستغلال: التحقق من مدى مصادقية القيود المحاسبية والمالية والتنظيمات الداخلية والخارجية وضمان النشاط الجبائي وتصفية الحسابات.
- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: تهتم بإعداد الحصيلة الشهرية و السنوية.

11_قسم الموارد البشرية: ينقسم إلى ثلاث مصالح:

- مصلحة الإدارة: من مهامها: متابعة أجور العمال، التعيين والترقية، إنشاء شهادات العمل والعطل.
- مصلحة التكوين: من أهم مهامها متابعة تكوين العمال.
- مصلحة تطوير الموارد البشرية: تقوم بمراقبة مصلحة الإدارة والتكوين.

12_شعبة الشؤون العامة: تنقسم إلى:

- فوج الوسائل: يشرف على وسائل المؤسسة.
- فوج الشراء: يهتم بشراء العتاد والأجهزة المستعملة.
- حظيرة السيارات: تهتم بصيانة السيارات.

¹دراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع ميلة.

13_ قسم العلاقات التجارية:

فوج تسيير الزبائن الجدد: تعتبر من أهم المصالح على مستوى القسم، يلعب دور بالغ الأهمية في متابعة الزبون منذ يوم وضعه للملف إلى أن يتم انضمامه إلى قائمة المشتركين ويوضع تحت الخدمة وفق طبيعة العمل المطبق والمتمثل في:¹

_ استقبال المشتركين الجدد؛

_ التزويد بالكهرباء والغاز؛

_ تبديل أو نزع شبكة كهرباء معيقة.

و ينقسم إلى مكتب ربط الزبائن الجدد و مكتب تقييد العتاد.

- فوج التحصيل: تقوم بتحصيل الفواتير المرسلة إلى الإدارات والزبائن ذوي الضغط المتوسط و المنخفض.
- فوج الخزينة.
- فوج الشكاوي: يعمل على تلقي شكاوي الزبائن ودراستها.
- فوج الفوترة: يعمل على فوترة الزبائن ذوي الضغط المتوسط.

المبحث الثاني: مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة بشكل أساسي على دراسة وتحليل دور إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جميع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوضعي للعينة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أنسب المناهج في دراسة الموضوع قصد البحث، لأن تحليله مرتكز على معلومات كافية ودقيقة التي تم الحصول عليها باستخدام استمارة البيانات.

أولاً: مصادر البيانات

تم الحصول على البيانات عن طريق مصادر البيانات الأولية ومصادر البيانات الثانوية كما يلي:

¹دراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع ميلة.

البيانات الأولية:

هي تلك البيانات التي تم استخراجها من الاستمارات التي تم توزيعها على عينة من المجتمع الدراسي لغرض تجميع المعلومات حول موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي **spss** وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.¹

البيانات الثانوية:

هي تلك البيانات التي تم الاعتماد عليها، المتمثلة في الكتب والمذكرات والملتقيات والدراسات السابقة والتي تسهم في إثراء هذه الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1_مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع _ميلة_ والبالغ عددهم (450عامل).

2_عينة البحث: في دراستنا الميدانية أخذنا من مجتمع البحث عينة تمثيلية عن المجتمع الأصلي بحيث تم اختيار 40 عامل.

وقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد عينة البحث الممثلة للمجتمع بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، حيث أن عدد الموظفين الذين ينتمون إلى المصلحة 450موظف. وقد تم توزيع 40استبانة استرد منها 40صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة بلغت 100% و هي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، و فيما يلي جدول يوضح عدد الاستمارات الموزعة و المستردة من مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (03_01): الاستمارات الموزعة والمستردة

اسم المؤسسة	الاستمارات الموزعة	نسبة التوزيع إلى حجم المجتمع	الاستمارات المستردة	نسبة الاسترداد إلى حجم المجتمع
مؤسسة سونلغاز	40	100%	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

¹دراسة ميدانية لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع ميلة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم التطرق إلى أداة الدراسة المستعملة والأساليب الإحصائية المستخدمة من خلال هذا الجزء.¹

أولاً: أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان وفيما يلي سنتعرف عليه ومراحل تصميمه.

ـ تعريف الاستبيان:

الاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها الباحث.

ـ تصميم الاستبيان:

- ✓ أهمية توفر المعرفة بكيفية صياغة الأسئلة ووضوحها وترتيبها وارتباطها بفرضيات الدراسة.
- ✓ أهمية صياغة أسئلة موضوعية قابلة للفهم خالية من التعقيد من خلال انتقاء كلمات ومفردات سهلة ومتداولة.

مراحل تصميم الاستبيان:

لقد تم إعداد استمارة الاستبيان على مراحل كما يلي:²

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
 - عرض الاستبيان على المشرف لفحصه والتأكد من مدى ملائمة لجمع البيانات والاسترشاد بتوجيهاته؛
 - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما يلي:³

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة، الجنس، العمر، المؤهل الأكاديمي، الأقدمية، التخصص العلمي.

الجزء الثاني: والذي يضمن البيانات المرتبطة بالمتغيرات الخاصة بالدراسة ويضم 23 عبارة موزعة إلى محورين كالتالي:

المحور الأول: يناقش تقييم جودة إدارة المخاطر وتتكون من 13 عبارة.

¹ زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، جامعة القدس، 2010، ص 16.

² زياد بن علي بن محمد الجرجاوي، مرجع سبق ذكره ص 17

³ زياد بن علي بن محمود الجرجاوي مرجع سبق ذكره ص 18.

المحور الثاني: يناقش الرقابة الداخلية ويتكون من 10 عبارات.

و في هذه الاستمارة فقد اعتمدنا على مقياس للإجابة من (1 إلى 5) المتمثل في سلم ليكارت الخماسي وذلك لقياس إجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة و يتمثل كآآتي:

الجدول رقم (03_02): مقياس ليكارت الخماسي المستخدم للدراسة

الدرجة	5	4	3	2	1
المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
المتوسط الحسابي	[4.2; 5]	[3.4; 4.2[[2.6; 3.4[[1.8; 2.6[[1; 1.8[

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث وللإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل فيما يلي:¹

_ **النسبة المئوية والتوزيع التكراري:** استخدمت لمعرفة إجابات أفراد العينة.

_ **الوسط الحسابي:** هو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما، حيث استخدم لتحديد اتجاهات أفراد العينة ضمن مقياس الدراسة، ويعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.²

_ **الانحراف المعياري:** أستخدم لتبيان درجة التشتت الإجابة عن الوسط الحسابي، وهو عبارة عن الوسط الحسابي على مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.

_ **اختبار ألفا كرونباخ:** يستخدم لاختبار الانحدار البسيط لمعرفة صدق و ثبات بيانات النسب لوصف خصائص العينة.

_ **اختبار الانحدار البسيط:** لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل و كل متغير تابع على حدى.

_ **اختبار "anova"** يهدف إلى معرفة معنوية العلاقات بين المتغيرات، ومن خلال تحليله يتم معرفة قيمة "f" فيشر التي من خلالها تحدد القيم المعنوية.

_ **معامل الارتباط بيرسون:** هو مقياس العلاقة الثنائية الخطية لمتغيرين.

¹زياد بن علي بن محمود الجرجاوي مرجع سبق ذكره ص 18.

²زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، مرجع سبق ذكره.

-معامل التحديد (R^2): هو عبارة عن مؤشر يقيس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار، أي نسبة التباين في المتغير التابع من قبل المتغيرات أو المتغير المستقل.

_الأهمية النسبية، تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

الأهمية النسبية= الحد الأعلى البديل - الحد الأدنى للبديل / عدد مستويات القياس

$$\text{الأهمية النسبية} = 3/1 - 3 = 0.66 =$$

وقد تم إضافة القيمة المحصل عليها إلى أقل قيمة في المقياس، والمتمثلة في الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة (الخلية) الأولى، وبذلك يكون طول الخلايا وفقاً لمستويات القياس الموضوعه كما يلي:

-المستوى منخفض من 1 إلى 1.65.

-المستوى متوسط من 1.66 إلى 2.31.

-المستوى مرتفع من 2.32 إلى 2.96.

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان

1_الصدق الظاهري تحكيم واختيار الاستبيان: من أجل التحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف دراستنا وجب علينا عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من داخل الكلية، من أجل معرفة مدى صحة البيانات الموجودة في الاستبيان و مدى عموميتها وشمولها و توافقها مع الإشكالية الرئيسية للموضوع.

إن الملحق رقم (01) يمثل الاستبيان المعد من قبلنا بصفة ميدانية. واتفق عليها المحكمين الآتية أسمائهم:

✓ زيد جابر، أستاذ محاضر أ؛

✓ عاشوري إبراهيم، أستاذ محاضر أ؛

✓ هشام حريز، أستاذ محاضر أ.

2_الصدق البياني:

من أجل حساب وتقييم الاستبيان، فإنه تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتعرف على مدى ثبات الاستبيان وفقراته، حيث يأخذ هذا المعامل قيم $[0, 1]$ فكلما كانت قيمة المعامل أقرب من الواحد كان هناك ثبات للفقرات ثم حساب معامل الصدق، ومنه عرض النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03_03): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق

معامل الصدق	معامل الفاكرونباخ	عدد الفقرات	عبارات الاستبيان	
0.816	0.666	4	البعد الأول	المحور الأول
0.921	0.850	4	البعد الثاني	
0.783	0.614	5	البعد الثالث	
0.927	0.861	10	المحور الثاني	
0.801	0.643	23	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الجدول رقم (03) المتحصل عليه لحسابات معاملات الصدق الثبات لكل محور قمنا بحساب معامل الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرونباخ لقد تراوحت جميع معاملات ألفا كرونباخ المحاور بين (0.861) و (0.614) وهي تقترب من الواحد الصحيح كما بلغت قيمة المعامل بالنسبة لجميع المحاور (0.643) و هو ما يعني بأن الاستبيان يتميز بالثبات و ذلك تجاوزه قيمة 0.5، لقد تراوحت معاملات الصدق المحاور بين (0.927) و (0.783) وهي تقترب من الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة المعامل الصدق بالنسبة لجميع المحاور (0.801) مما يدل على أن محتوى الاستبيان يتميز بالصدق لتجاوزه قيمة 0.5

نستخلص مما سبق بأن النتائج المتوصل إليها سواء لمعامل الثبات أو معامل الصدق كلها كانت قريبة من الواحد الصحيح مما يعني أن الاستبيان تميز بالثبات والصدق إذ نجده يعبر عن العينة في تمثيلها لمجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سنتعرض في هذا المطلب إلى عرض النتائج المتحصل عليها من الدراسة وتفسيرها، يليها تحليل الاستبيان ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

أولاً: عرض و تحليل خصائص العينة

و هنا سوف نقوم بعرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة لدراسة التي تم وضعها وذلك لما لها من علاقة مع محاور الدراسة، وبالتالي سنقدمها في خمس نقاط كما جاءت به استمارة الاستبيان.

1_خصائص العينة حسب نوع الجنس

و تم تلخيص متغير نوع الجنس والمتكون من ذكر وأنثى و نسبتها في الجدول التالي:

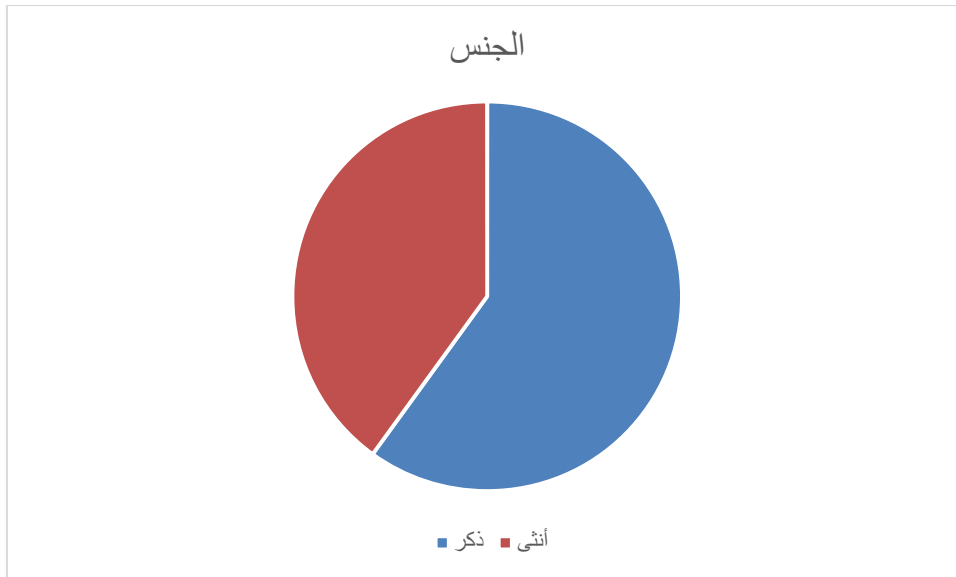
الجدول رقم (03_04): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	60
أنثى	16	40
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.

وسنحاول تلخيص ما جاء به الجدول في الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (03_01): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس.



من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج EXCEL و الجدول رقم (03_04)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (01) أن النسبة الأكبر للذكور 60% بما يعادل التكرار 24 وتليه نسبة الإناث 40% ما يعادل تكرار 16.

خصائص العينة حسب الفئة العمرية

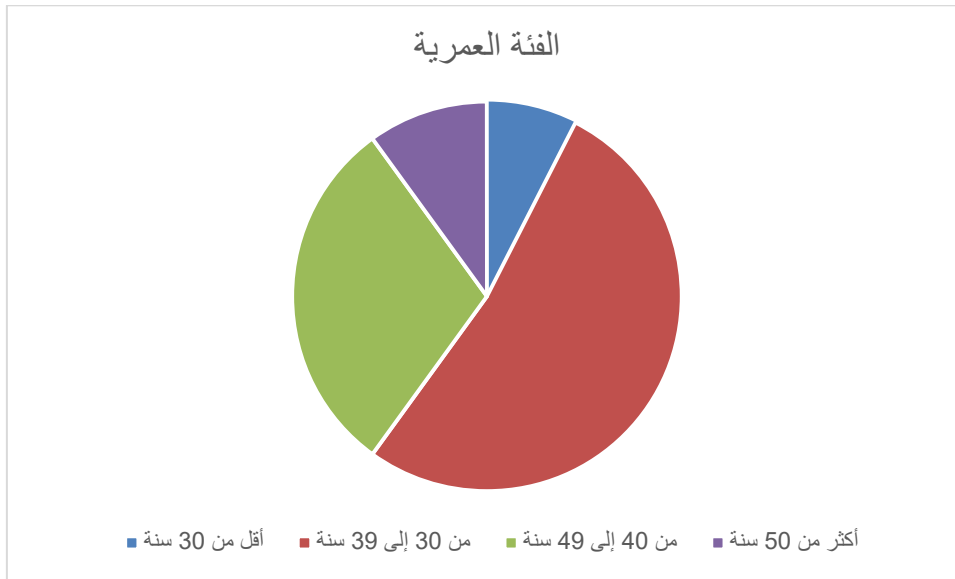
الجدول رقم (03_05): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
7.5	3	أقل من 30 سنة
52.5	21	من 30 إلى 39 سنة
30	12	من 40 إلى 49 سنة
10	4	أكثر من 50 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

سنحاول تلخيص ما جاء به الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (03_02): توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL و الجدول رقم (03_05)

من خلال الجدول رقم (05) والشكل البياني (02) يتضح لنا أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة هي الفئة الأكبر بنسبة 52.5% حسب عينة الدراسة تم تليها فئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 30% ثم تليها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 10% وفي الأخير فئة أقل من 30 سنة بنسبة 7.5% ذو تكرار 3 حسب عينة الدراسة

3_خصائص العينة حسب المؤهل الأكاديمي

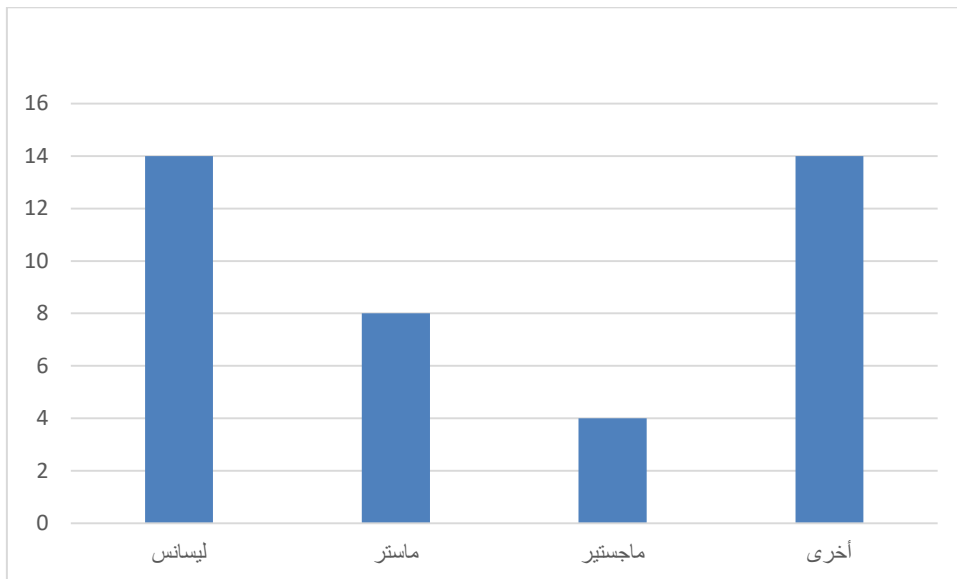
الجدول رقم (06_03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	14	35
ماستر	8	20
ماجستير	4	10
أخرى	14	35
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss

سنحاول تلخيص ما جاء به الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (03_03): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المؤهل الأكاديمي.



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL و الجدول رقم (06_03)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل البياني رقم (03) أن النسبة الأكبر للمستوى الأكاديمي لعينة أفراد الدراسة هو مستوى ليسانس بنسبة 35% ذو تكرار 14 وعينة أخرى من المستجوبين ذو شهادات تختلف عن البقية كانت نسبتهم 35% ذو تكرار 14 ثم تليهما مستوى الماستر بنسبة 20% وفي الأخير نسبة مستوى ماجستير بنسبة 4% ما يعادل تكرار 10.

4_ خصائص العينة حسب التخصص العلمي

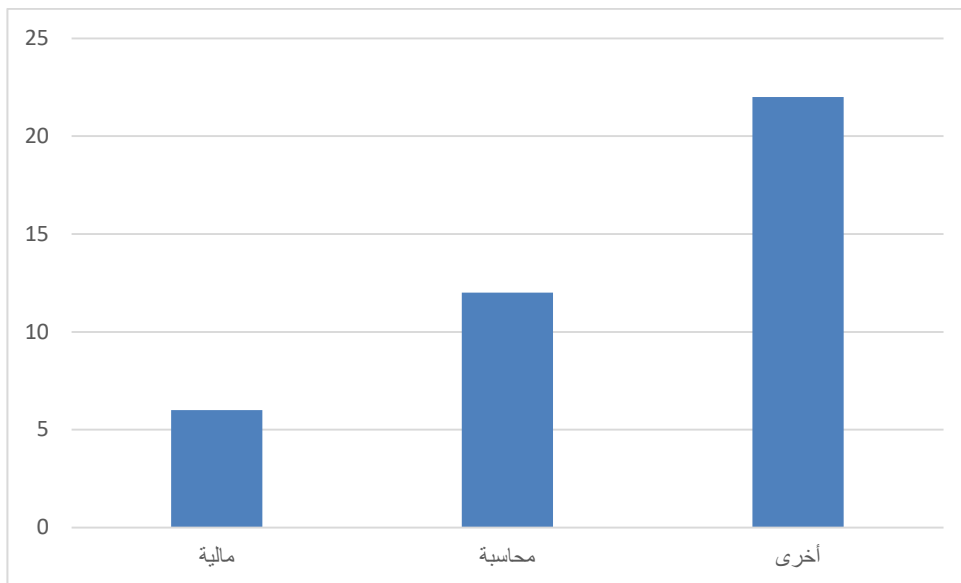
الجدول رقم (07_03): توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
15	6	مالية
30	12	محاسبة
55	22	أخرى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

سنحاول تلخيص ما جاء به الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (04_03): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب التخصص العلمي



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL و الجدول رقم (07_03)

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (04) يتضح لنا أن أكبر عينة متمثلة في عينة أخرى من المستجوبي ذو شهادات تختلف عن البقية كانت نسبتهم 55% ذو تكرار 22 ثم يليها تخصص المحاسبة وذلك بنسبة 30% ذو تكرار 12 ثم يليها تخصص مالية بنسبة 15% ذو تكرار 6 حسب عينة الدراسة.

5_خصائص العينة حسب سنوات التعامل

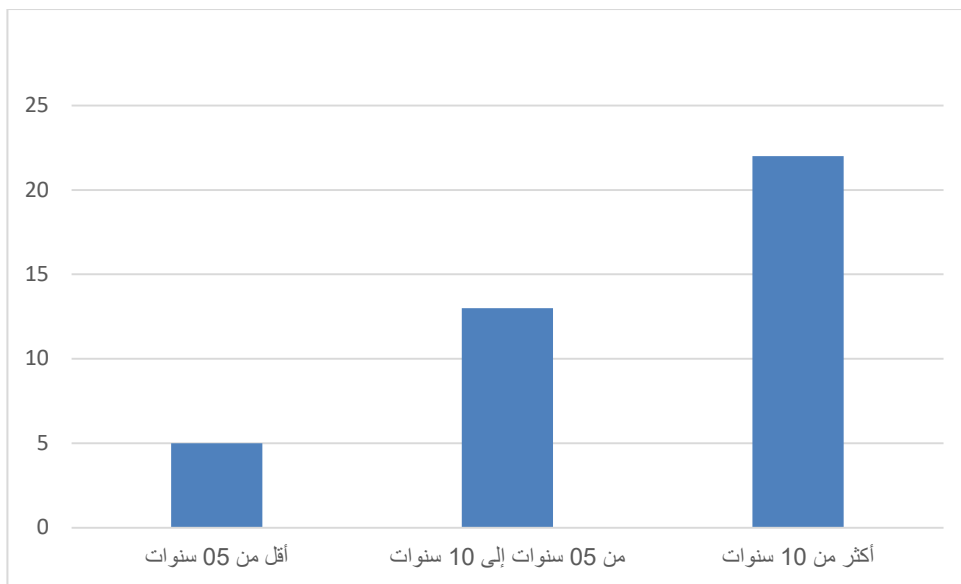
الجدول رقم (08_03): توزيع عينة الأفراد حسب سنوات التعامل

النسبة	التكرار	السنوات
12.5	5	أقل من 05 سنوات
32.5	13	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
55	22	أكثر من 10 سنوات
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

سنحاول تلخيص ما جاء به الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (05_03): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب سنوات التعامل



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL و الجدول رقم (08_03)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (08) والشكل البياني رقم(05) أن نسب توزيع سنوات التعامل لأفراد عينة الدراسة معظمهم كانت سنواتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 55% ما يعادل تكرار 22 فرد ثم تليه من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 32.5% ما يعادل تكرار 13 فرد وفي الأخير نسب سنوات التعامل أقل من 05 سنوات بنسبة 12.5% ما يعادل تكرار 5 أفراد.

ثانيا: نتائج وتحليل الفرضيات

الجدول رقم (09_03): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

عدد مفردات العينة	اختبار كولمغروف سمينوف	مستوى المعنوية (sig)
40	0.05	0.18

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتضح لنا من الجدول رقم (09) أن محاور الاستبيان تتبع توزيعها طبيعيا من خلال درجة $\text{sig}=0.18$ وهو أكبر من 0.05، وبما أن حجم العينة 40 مفردة اعتمدنا على اختبار كولمغروف سمينوف وهو الأنسب إحصائيا.

المحور الأول: إدارة المخاطر

1_ تحليل فقرات البعد الأول للاستبيان

جدول رقم (10_03): التعرض لمخاطر البيئة الداخلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.395	3.45	2.5	9	45	18	2.5	1	15	6	15	6	1
موافق	1.023	3.68	20	8	47.5	19	12.5	5	20	8	0	0	2
موافق	1.159	3.7	20	8	57.5	23	2.5	1	12.5	5	7.5	3	3
موافق	1.338	3.43	20	8	42.5	17	12.5	5	10	4	15	6	4
	1.229	3.56	المجموع										
		5											

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

الفصل الثالث دراسة ميدانية حول إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية

نلاحظ من خلال تحليل عبارات التعرض لمخاطر البيئة الداخلية كانت إيجابية لعينة الدراسة حيث احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى تتعرض الشركة لمخاطر عدم توفر المواد الأولية متوسط حسابها 3.7 و انحراف معياري 1.159.

كما يتضح من الجدول نفسه بأن النتائج تشير إلى موافقة لكل المستجيبين على ما تضمنته الفقرات الخاصة بالتعرض لمخاطر البيئة الداخلية وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام 3.565 و انحراف معياري 1.22875.

2_تحليل فقرات البعد الثاني للاستبيان

جدول رقم (11_03): التعرض لمخاطر البيئة الخارجية الخاصة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
لأوا فق	1.2 85	2.3	5	2	20	8	10	4	30	12	35	14	1
لأوا فق	1.0 83	2.18	2.5	1	15	6	7.5	3	47.5	19	27.5	11	2
محا يد	1.3 16	2.75	5	2	37.5	15	7.5	3	27.5	11	22.5	9	3
لا أوا فق	1.2 72	2.35	7.5	3	15	6	12.5	5	35	14	30	12	4
	1.2 39	2.395	المجموع										

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

الفصل الثالث دراسة ميدانية حول إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية

نلاحظ من خلال تحليل عبارات التعرض لمخاطر البيئة الخارجية الخاصة كانت إيجابية لعينة الدراسة حيث احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى تؤثر مخاطر الوسطاء على هامش الربح متوسط حسابها 2.75 وانحراف معياري 1.316

كما يتضح من الجدول نفسه بأن النتائج تشير إلى عدم موافقة معظم المستجيبين على ما تضمنته الفقرات الخاصة بالتعرض لمخاطر البيئة الخارجية الخاصة وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العامو 2.395 انحراف معياري 1.239.

3_تحليل فقرات البعد الثالث للاستبيان

جدول رقم (03_12):التعرض لمخاطر البيئة الخارجية العامة

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	2.5	1	17.5	7	12.5	5	50	20	3.63	1.055	موافق
2	7.5	3	17.5	7	0	0	57.5	23	3.60	1.194	موافق
3	0	0	12.5	5	5	2	47.5	19	4.05	0.959	موافق
4	10	4	25	10	7.5	3	42.5	17	3.28	1.281	محايد
5	5	2	15	6	0	0	55	22	3.8	1.137	موافق
المجموع											
									3.672	1.1252	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال تحليل عبارات التعرض لمخاطر البيئة الخارجية العامة كانت إيجابية لعينة الدراسة حيث احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى تؤثر مخاطر تدهور القوة الشرائية لعدم سداد الزبائن لفواتيرهم متوسط حسابها 4.05 وانحراف معياري 0.959.

الفصل الثالث دراسة ميدانية حول إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية

كما يتضح من الجدول نفسه تشير إلى موافقة معظم المستجيبين على ما تضمنته الفقرات الخاصة بالتعرض لمخاطر البيئة الخارجية الخاصة وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام 3.672 وانحراف معياري 1.1252.

المحور الثاني: الرقابة الداخلية

جدول رقم (13_03): الرقابة الداخلية

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الترتيب
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.84	4.1	32.5	13	52.5	21	7.5	3	7.5	3	0	0	1
محايد	1.51	3.23	27.5	11	27.5	11	0	0	30	12	15	6	2
موافق بشدة	0.78	4.43	55	22	37.5	15	2.5	1	5	2	0	0	3
موافق بشدة	0.92	موافق	37.5	15	50	20	5	2	5	2	2.5	1	4
موافق بشدة	0.67	4.25	35	14	57.5	23	5	2	2.5	1	0	0	5
موافق	0.75	4.00	22.5	9	60	24	12.5	5	5	2	0	0	6
موافق بشدة	0.92	4.30	52.5	21	37.5	15	0	0	7.5	3	2.5	1	7

الفصل الثالث دراسة ميدانية حول إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية

موافق	1.05	4.15	45	18	40	16	2.5	1	10	4	2.5	1	8
موافق	1.12	3.85	35	14	35	14	10	4	20	8	0	0	9
موافق	0.96	3.80	17.	7	62.	25	5	2	12.	5	2.5	1	10
موافق	0.96	4.02	5		5				5				
	0.96	4.02	المجموع										
	05	6											

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال تحليل عبارات الرقابة الداخلية كانت إيجابية لعينة الدراسة حيث احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى ضرورة بناء خطة تنظيمية لضمان السير الحسن لأنشطة الشركة وتحديد الأهداف المرسومة متوسط حسابها 4.43 وانحراف معياري 0.781.

كما يتضح من الجدول نفسه بأن النتائج تشير إلى موافقة معظم المستجيبين على ما تضمنته الفقرات الخاصة بالرقابة الداخلية وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام 4.026 وانحراف معياري 0.9605.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (03_14): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط = 0.47					
معامل التحديد = 0.22^2					
F=0.624 قيمة Sig=0.114					
معنوية t	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
			Beta	Seb	B
0.01	1.620	0.47	0,16	51.292	المستقل
0.000	7.441		6,89	0.262	التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

الفصل الثالث دراسة ميدانية حول إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية

نلاحظ من خلال جدول تحليل نتائج اختبار تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.22$ وهو ما يشير إلى أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع قدرت ب 22%.

و باقي النسبة المقدرة ب 78% من التأثير في لمتغير التابع ترجع إلى عوامل خارجية أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط 0.47 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل 51.292 بمستوى دلالة $\text{sig}=0.01$ مما يدل كذلك على علاقة إيجابية بين المتغيرين، كما بلغ معامل الانحدار للمتغير التابع 0.262 بمستوى دلالة $\text{sig}=0.000$ مما يدل كذلك على علاقة إيجابية بين المتغيرين.

نقبل H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد التعرض لمخاطر البيئة الداخلية على الرقابة الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 5\%$

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول رقم (15_03): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (البعد الأول من المحور الأول مع المحور الثاني)

معامل الارتباط = 0.424					
معامل التحديد = 0.10^2					
Sig=0.06 قيمة F=8.311					
معنوية t	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		Beta	Seb	B	
0.006	2.833	0.424	0.276	51.60	المستقل الأول
0.000	12.733		4.053	0.797	التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال جدول تحليل نتائج اختبار تحليل الانحدار أن قيمة معامل تحديد الانحدار أن قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0.10$ هو ما يشير إلى أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع قدرت ب 10% وباقي النسب المقدرة ب 90% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط 0.424 مما دل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل 51.60 بمستوى دلالة $\text{sig} = 0.006$ مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، كما بلغ

الفصل الثالث دراسة ميدانية حول إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية

معامل الانحدار للمتغير التابع 0.797 بمستوى دلالة $\text{sig}=0.000$ مما يدل كذلك على علاقة إيجابية بين المتغيرين.

نقبل H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد التعرض لمخاطر البيئة الداخلية على الرقابة الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 5\%$

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول رقم (03_16): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (البعد الثاني

من المحور الأول مع المحور الثاني)

معامل الارتباط = 0.166					
معامل التحديد = 0.03^2					
Sig=0.000 قيمة F=1.076					
معنوية t	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		beta	Seb	B	
0.306	1.037	0.166	0.255	0.265	المستقل الثاني
0.000	16.11		2.656	42.785	التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال جدول تحليل نتائج اختبار تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد بلغت $R=0.03^2$ وهو ما يشير إلى أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، قدرت ب 40%

وباقى النسب المقدر ب 97% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى خارجية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.166 مما دل على وجود علاقة موجبة ضعيفة جدا بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل 0.265 بمستوى دلالة $\text{sig}=0.306$ مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية الضعيفة بين المتغير، كما بلغ معامل الانحدار للمتغير التابع 42.785 بمستوى دلالة $\text{sig}=0.000$ مما يدل على علاقة إيجابية ضعيفة بين المتغيرين.

نقبل H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد التعرض لمخاطر البيئة الخارجية الخاصة على الرقابة الداخلي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 5\%$

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول رقم (17_03): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (البعد الثالث من المحور الأول مع المحور الثاني)

معامل الارتباط = 0.71					
معامل التحديد = 0.50^2					
F=65.62 قيمة Sig=0.09					
معنوية t	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		beta	Seb	B	
0.231	4.607	0.71	6.928	31.915	المستقل الثالث
0.000	1.217		0.373	0.454	التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال جدول نتائج تحليل اختبار تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0.50$ وهو ما يشير إلى أن نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع قدرت بـ 50%.

وبإقي النسبة المقدرة بـ 50% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى خارجية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.71 مما دل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل 31.915 بمستوى دلالة $\text{sig}=0.231$ مما يدل كذلك على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، كما بلغ معامل الانحدار للمتغير التابع 0.454 بمستوى دلالة $\text{sig}=0.000$ مما يدل على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

نقبل H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعرض لمخاطر البيئة الخارجية العامة على الرقابة الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 5\%$

خلاصة الفصل:

تنتهج الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديريةية التوزيع _ميلة_ في بناء نموذج خاص لها فيما يخص الرقابة الداخلية حيث تعمل على مستوى بيئة داخلية والخارجية العامة في تحسس الأخطار المحاطة بها، وبالمقابل لم تعتمد المؤسسة في إدارة مخاطرها على بعد البيئة الخارجية الخاصة لأنها تحتكر السوق إضافة إلى أن المؤسسة لا تتأثر منتجاتها بتغير أذواق وتفضيلات العملاء، والمؤسسة تنتج موادها الأولية ولا تعتمد على مواردها وبالتالي لا يوجد مورد قد يتحول إلى منافس مستقبلي وفي حين أن المؤسسة لا تتعرض للمنافسة تعتبر المحتكر الوحيد التام للكهرباء والغاز و بالتالي فهي لا تتعرض للمنافسة الخارجية.



خاتمة

الخاتمة

إدارة المخاطر من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية وازدهارها وتحقيقها لأهدافها من خلال التنبؤ وتحديد وقياس ومتابعة هذه المخاطر أي إدارتها والتقليل منها، وكذلك التعرف على هذه الأخطار وتقدير حجمها ومعالجتها. وهذا ويلعب نظام الرقابة الداخلية دورا هاما في اكتشاف المخاطر ويقلل من احتمالية التعرض للمخاطر إلى أدنى حد ممكن، كما يعتبر نظام الرقابة الداخلية في أي مؤسسة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي المؤسسة من الوقوع في المخاطر حيث تركز أنظمة الرقابة الداخلية على تحديد ومن ثم معالجة المخاطر، بينما يركز أسلوب إدارة المخاطر اتجاه تطوير الرقابة الداخلية على تحديد ومنع حصول المخاطر قبل وقوع الخسارة.

والشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، هي مؤسسة اقتصادية كباقي المؤسسات التي تسعى إلى تبني وتفعيل رقابتها الداخلية، حيث تلتزم بعدة أساليب تهدف من خلالها إلى وضع نفسها في وضع جيد، حيث اعتمدت في رقابتها الداخلية على عدة عوامل ساهمت من شأنها في تفعيل الرقابة الداخلية، وكانت تلك الأساليب الخاصة بإدارة المخاطر منحصرة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية العامة، ولم يكن للبيئة الخارجية الخاصة اثر في تفعيل رقابتها.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا إلى جملة من النتائج التي تمثل كخلاصة هذه الدراسة و هي كالتالي:

• النتائج النظرية:

- 1_ المخاطر هي عبارة عن حالة عدم التأكد من حدوث ظاهرة معينة وما يترتب عليها من انحرافات؛
- 2_ تتعرض المؤسسة الاقتصادية لجملة من المخاطر يمكن أن تنعكس سلبا على نشاطها و أدائها المالي؛
- 3_ إدارة المخاطر عبارة عن منهج علمي وتنظيم متكامل للتنبؤ بالأخطار وتوقع حدوثها مقابل مواجهتها بشتى الطرق والأساليب وكذا أفضلها التي من شأنها تقليلها، وتجنبها بالإضافة إلى التقليل من حدة آثارها؛
- 4_ نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة الطرق أو الوسائل والإجراءات التي تتبناها إدارة المؤسسة لأغراض متعددة منها حماية أصول وأموال المؤسسة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية وعلى هذا الأساس لا تقتصر أنظمة الرقابة الداخلية على جوانب المحاسبة المالية بل تشمل أيضا النشاط الإداري والفني؛

7_ يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المقومات تعكس قوته وفعاليتها ولتحقيق هذه المقومات لا بد من اتخاذ إجراءات تنظيمية ومحاسبية وعامة؛

8_ نظام الرقابة الداخلية بالإضافة إلى أنه أداة رقابية فهو أيضا أداة للوقاية والإنذار لكل ما يمكن أن يمس باستقرار المؤسسة وذلك في طرق التحكم في المخاطر وتعديل إجراءات تسييرها في الوقت المناسب؛

9_ تلعب إدارة المخاطر دورا هاما كونها تساهم وبطريقة مباشرة في بناء نظام رقابة داخلية سليم وفعال يقوم بإدارة المخاطر وبأفضل الطرق.

• النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجرائها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع _ميلة_ من أجل معرفة أثر فاعلية إدارة المخاطر في الرقابة الداخلية. تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

1_ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمدى فاعلية إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على الرقابة الداخلية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع _ميلة_؛ عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

2_ أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم التعرض لمخاطر البيئة الداخلية على الرقابة الداخلية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع _ميلة_ عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

3_ أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم التعرض لمخاطر البيئة الخارجية الخاصة على الرقابة الداخلية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع _ميلة_ عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

4_ أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم التعرض لمخاطر البيئة الخارجية العامة على الرقابة الداخلية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع _ميلة_ عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توصيات:

1_ ضرورة الاهتمام الكافي بإدارة المخاطر بجميع أبعادها على مستوى المؤسسة كونها متغير يساهم في التأثير على تفعيل الرقابة الداخلية. وذلك بدوره يؤدي بالتأثير على المؤسسة، وتحقيق أهدافها؛

- 2_ تطوير مختلف الأساليب والإجراءات المتخذة في إدارة المخاطر من خلال بناءها على مختلف نظم المعلومات المتطورة و كذا أحدث البرامج المستعملة للتوقع و التنبؤ بالخطر؛
- 3_ على الشركة تبني نظام رقابة داخلية يتميز بالصرامة يمكن من التنبؤ بالمخاطر واكتشافها قبل أن تترتب عنها أي خسائر؛
- 4_ ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات، وكذا مؤتمرات علمية حول إدارة المخاطر.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع إدارة المخاطر ودورها في تفعيل الرقابة داخل الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز_ميلة_، وبحكم اتساعه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه لهذا يمكن اقتراح المواضيع التالية:

- واقع إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- بيان العلاقة بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية ودورهم في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية؛
- مساهمة نظام الرقابة في الرفع من كفاءة المؤسسة الاقتصادية؛
- ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية التي لم تعمل بنظام إدارة المخاطر أن تنتهج سياستها الخاصة في تفعيل هذا النظام لتحسين أداء رقابتها الداخلية لاكتشاف الانحرافات وتصحيحها قبل وأثناء حدوثه؛
- إدارة المخاطر كأداة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.



قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- 1- ألان وارنج، إيان جليندون، إدارة المخاطر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007 .
- 2- حسين يريقي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاساته على تطبيق حوكمة المؤسسات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الثامن: "مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر.
- 3- رانية زيدان شحادة العلوانة، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان _الأردن_ 2016.
- 4- زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، جامعة القدس، 2010.
- 5- شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان _الأردن_ 2012.
- 6- عبد الرؤوف أحمد علي محمد، إدارة المخاطر والأزمات، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة _مصر_ 2016.
- 7- عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 8- محمد الرفيق المصري، التأمين وإدارة المخاطر، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان _الأردن_ 2003.

المذكرات والأطروحات :

- 9- أسعد جاسم خضير الكروي، دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، شهادة ماجستير محاسبة وتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
- 10- إسمهان صابري، الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماستر أكاديمي، علوم تجارية، محاسبة ومالية، أم البواقي، 2015_2016 .
- 11- بوزيدي لمجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير جامعة بومرداس، 2008_2009.
- 12- رميساء أكساس، وداد بوعريوة، دور ومكانة إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل _الجزائر_، 2020-2021.

- 13- سامح رفعت أبو حجر، إيمان أحمد محمد رويحة، دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة دمياط.
- 14- طارق مفلح جمعة أبو حجر، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية التجارة، دراسات عليا، جامعة قناة السويس، 2014.
- 15- عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير تسيير محاسبي والتدقيق، معسكر، 2017_2018.
- 16- عمر زهير عز الدين، أثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المدقق الداخلي، دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015_2016.
- 17- كمال أحمد الشريف، أثر التحول الإلكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية، في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير القيادة والإدارة، جامعة الأقصى_غزة.
- 18- لطيفة عبدلي، دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان_الجزائر_ 2011_2012.
- 19- محمد حيدر موسى شعت، حمدي شحادة زغرب، أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية، دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.

الملتقيات والمجلات :

- 20- أحمد نوفل عوده، صلاح صاحب شاكر البغدادي، كفاءة وفعالية الرقابة في تقييم أداء المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية في مديرية مجاري محافظة القادسية، مجلة كلية التراب، العدد العشرون.
- 21- جميلة خرخاش، بلعجوز حسين، دور الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات لدى البنوك التجارية الجزائرية، مجلة الحقوق العلوم الإنسانية، جامعة المسيلة، العدد 31.
- 22- عزيزة بن سمينة، مريم طربي، دور المراجعة في إدارة مخاطر استثمار مؤسسات التأمين، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "المخاطر في المؤسسات الاقتصادية" جامعة بسكرة، أكتوبر، 2012.
- 23- فتيحة حبشي، وسام شيلي، المخاطر المالية في البنوك، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "المخاطر في المؤسسات الاقتصادية" جامعة منتوري_قسنطينة_ أكتوبر 201



الملاحق

الملحق رقم 1

الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تحية طيبة /وبعد ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في الإدارة المالية بعنوان "إدارة المخاطر ودورها في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية" و نظراً لأهمية رأيكم ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم .

كما نحيطكم علماً أن المعلومات المحصل عنها من الاستبيان ستبقى سرية و لا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي لا غير .

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذ:

بن عبید نور الهدى

العايب نور الهدى بوبكر ياسين

السنة الجامعية 2022_2023

البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة x في الخانة المناسبة

1.الجنس:

أنثى ذكر

2.العمر:

أقل من 30 سنة من 40 إلى 49 سنة
 من 30 إلى 39 سنة أكثر من 50 سنة

3. المؤهل الأكاديمي:

ليسانس ماجستير
 ماستر دكتوراه
 أخرى

4.الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات

5.التخصص العلمي:

محاسبة مالية أخرى

المحور الأول: إدارة المخاطر

محايد	غير موافقا بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	الفقرات	البعد
					تتعرض الشركة لمخاطر إدارية نتيجة لغياب الهياكل التنظيمية	بعد التعرض
					تنشأ مخاطر الائتمان نتيجة لعدم سداد القروض في آجالها	لمخاطر البيئة
					تتعرض الشركة لمخاطر عدم توفر المواد الأولية	الداخلية
					تنشأ مخاطر الخسائر المادية نتيجة لضعف كفاءة العمال	
					تنشأ مخاطر خسارة العملاء نتيجة لتغير أذواقهم و تفضيلا تهم	بعد التعرض
					تنشأ مخاطر الموردين نتيجة لتحول المورد إلى منافس في المستقبل	لمخاطر البيئة
					تؤثر مخاطر الوسطاء على هامش الربح	الخارجية
					تتعرض الشركة للمنافسة الخارجية	الخاصة
					تتعرض الشركة لمخاطر الفيضانات و الزلازل	بعد التعرض
					تنشأ مخاطر الخسائر نتيجة لتغير القوانين والتشريعات التي تتعاكس مع أهداف الشركة	لمخاطر البيئة
					تؤثر مخاطر تدهور القوة الشرائية لعدم سداد الزبائن لفواتيرهم	الخارجية
					خسارة المؤسسة تتأثر بالأحداث الاجتماعية من تغير العادات والتوجهات	العامة
					ضعف استخدام وسائل تكنولوجيا يسبب في تسرب المعلومات و ضياعها	

المحور الثاني : الرقابة الداخلية

العدد	الفقرات	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد
1	يتلقى مجلس الإدارة تقارير دورية متعلقة بمدى فعالية نظام الرقابة الداخلية					
2	تنتهج المؤسسة طريقة تناوب الأفراد على الوظائف لتجنب التلاعب والاختلاسات					
3	ضرورة بناء خطة تنظيمية لضمان السير الحسن لأنشطة الشركة وتحديد الأهداف المرسومة					
4	توفر المؤسسة الحماية الكاملة للأصول والممتلكات والسجلات من أي تصرفات غير شرعية أو قانونية					
5	تعمل الشركة على تقييم المخاطر المحتملة المتعلقة بنشاطها					
6	تساهم المؤسسة في تقديم مقترحات من أجل تخفيف المخاطر					
7	توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة بين مصالحتها					
8	تقوم المؤسسة على هيكل تنظيمي ملائم يضمن تدفق المعلومات بشكل صحيح					
9	تضع المؤسسة إستراتيجية رقابية يومية على مستوى مصلحة المستخدمين					
10	تقوم المؤسسة بوضع نظام ضبط ملائم منتهج من طرف المراقبين الداخليين لتسهيلات الأهداف الموضوعية					

الملحق رقم 02

قائمة محكمي إستمارة البحث

الرقم	إسم المحكم	الرتبة الوظيفية	المكان الوظيفي
1	زيد جابر	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- المركز الجامعي ميلة.
2	عاشوري إبراهيم	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- المركز الجامعي ميلة.
3	حريز هشام	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- المركز الجامعي ميلة.